

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES – SEGURANÇA E DEFESA
(MCMSD)
2018/2019



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL NOS OFICIAIS E SARGENTOS DOS QUADROS
PERMANENTES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Hugo Miguel da Mata Ferrão
MAJ/TABST



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL NOS OFICIAIS E SARGENTOS DOS
QUADROS PERMANENTES DAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS

MAJ/TABST Hugo Miguel da Mata Ferrão

Dissertação de MCMSD 2018/19

Pedrouços 2019



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL NOS OFICIAIS E SARGENTOS DOS
QUADROS PERMANENTES DAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS**

MAJ/TABST Hugo Miguel da Mata Ferrão

Dissertação de MCMSD 2018/19

Orientador: MAJ/PSI Cristina Paula de Almeida Fachada

Pedrouços 2019



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Hugo Miguel da Mata Ferrão, declaro por minha honra que o documento intitulado “Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos Quadros Permanentes das Forças Armadas Portuguesas”, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto mestrando do Curso de Mestrado em Ciências Militares – Segurança e Defesa, no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 02 de dezembro de 2019

Hugo Miguel da Mata Ferrão



Agradecimentos

Começo por dirigir as primeiras palavras, ao anterior Comandante do Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTFA), COR/PILAV Armando Bispo dos Santos, pois a sua ação foi determinante para que me fosse possível frequentar o Curso de Estado Maior Conjunto 2017-2018, com o intuito de obter o grau de mestre.

As minhas palavras de elevado apreço à minha Orientadora, MAJ/PSI Cristina Fachada, pelo seu inextinguível empenho e dedicação, profissionalismo, disponibilidade, paciência, rigor e amizade, demonstrados ao longo da elaboração do presente trabalho.

Ao Professor Doutor Paulo Pereira e ao TCOR/TMMA Carlos Vaz, agradeço as prestimosas e permanentes ajudas, respetivamente, no tratamento estatístico e na tradução para inglês.

A todos os militares das Forças Armadas, das categorias de Oficiais e Sargentos dos Quadros Permanentes, que disponibilizaram alguns minutos do seu precioso tempo para responderem ao questionário, o meu sincero obrigado.

A todos os camaradas do CEMC 2017-2018, um bem-hajam por partilharem este período da minha carreira militar, onde as amizades criadas e a camaradagem perdurarão no futuro.

Por último, e porque o mais importante vem no final, um agradecimento muito especial à minha família, nomeadamente à Ana, mãe dos meus filhos (Juliana e Henrique), militar de profissão, que às vezes (muitas) também foi “pai”, nos períodos em que o meu espírito estava focado nesta missão.

Aos meus filhos, o meu bem mais precioso, pois é neles que está o meu foco.

E também aos meus pais, António e Paula, dedico o meu trabalho.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	4
2.1. Estado da arte e conceitos estruturantes	4
2.1.1. Satisfação no trabalho.....	4
2.1.2. Comprometimento organizacional	5
2.1.3. Relação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional..	8
2.2. Modelo de análise.....	8
3. Metodologia e método	10
3.1. Metodologia.....	10
3.2. Método.....	10
3.2.1. Participantes e procedimento.....	10
3.2.2. Instrumento de recolha de dados	12
3.2.3. Técnicas de tratamento dos dados	13
4. Análise dos dados e discussão dos resultados	15
4.1. Satisfação no trabalho dos oficiais e sargentos dos QP das FFAA.....	15
4.1.1. Qualidades psicométricas da escala.....	15
4.1.2. Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo	19
4.1.3. Diferenças de médias (<i>t-Student</i> /ANOVAS/ <i>Kruskal-Wallis</i> / <i>Mann-Whitney</i>)	21
4.1.4. Síntese conclusiva e resposta à QD1	27
4.2. Comprometimento organizacional dos oficiais e sargentos dos QP das FFAA....	28
4.2.1. Qualidades psicométricas da escala.....	28
4.2.2. Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo	31
4.2.3. Diferenças de médias (<i>t-Student</i> /ANOVAS/ <i>Kruskal-Wallis</i> / <i>Mann-Whitney</i>)	31
4.2.4. Síntese conclusiva e resposta à QD2	34
4.3. Relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos QP das FFAA, e resposta à QC.....	35
5. Conclusões	39



Referências bibliográficas.....	43
---------------------------------	----

Índice de Apêndices

Apêndice A – Questionário	Apd A-1
---------------------------------	---------

Índice de Figuras

Figura 1 – Diagrama da AFC das 9 dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho (estimativas estandardizadas).....	16
Figura 2 – Diagrama da AFC das 9 dimensões da Escala de Comprometimento Organizacional (estimativas estandardizadas)	29
Figura 3 – Representação esquemática da relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento dos oficiais e sargentos dos QP das FFAA, com impacto positivo para o aumento dos níveis de desempenho e de retenção.	37

Índice de Quadros

Quadro 1 – Dimensões do Comprometimento Organizacional	7
Quadro 2 – Modelo de Análise	9

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise descritiva da amostra	11
Tabela 2 – Inquérito de Satisfação no Trabalho	12
Tabela 3 – Escala de Comprometimento Organizacional.....	13
Tabela 4 – Valores de referência para a análise dos índices de ajustamento.....	17
Tabela 5 – Coeficientes de fiabilidade para os 9F da ST.....	17
Tabela 6 – Análise fatorial exploratória (fixando 9 fatores) da ST	18
Tabela 7 – Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo na ST	20
Tabela 8 – Diferenças de médias na ST por Ramo das FFAA	21
Tabela 9 – Diferenças de médias na ST por Categoria.....	22
Tabela 10 – Diferenças de médias na ST por Género.....	23
Tabela 11 – Diferenças de médias na ST por Tempo de Serviço	24
Tabela 12 – Diferenças de médias na ST por Nível de Escolaridade	25
Tabela 13 – Diferenças de médias na ST por Idade	26
Tabela 14 – Coeficientes de fiabilidade para os 3F do CO	29



Tabela 15 –	Análise fatorial exploratória (sem fixar número de fatores) do CO	30
Tabela 16 –	Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo no CO.....	31
Tabela 17 –	Diferenças de médias no CO por Ramo das FFAA	31
Tabela 18 –	Diferenças de médias no CO por Categoria.....	32
Tabela 19 –	Diferenças de médias no CO por Género	32
Tabela 20 –	Diferenças de médias no CO por Tempo de Serviço.....	33
Tabela 21 –	Diferenças de médias no CO por Nível de Escolaridade	33
Tabela 22 –	Diferenças de médias no CO por Idade	34
Tabela 23 –	Análise das Saturações para verificação da relação entre os fatores da ST e do CO com o Modelo Estrutural	35



Resumo

As Forças Armadas (FFAA) portuguesas, como qualquer outra Instituição, são, sobretudo, constituídas por pessoas, não existindo nada de mais importante nas FFAA do que os seus recursos humanos, ainda para mais porque caracterizados por todo um conjunto de idiossincrasias inerentes à sua Condição Militar, e porque dotados de *know-how(s)* altamente especializado(s).

Este facto, aliado à crescente falta de efetivos com que se confronta o meio castrense, traduziu-se no objetivo desta dissertação de *analisar a relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos QP das FFAA portuguesas*, numa amostra ($n = 1.373$), representativa deste universo de militares.

Metodologicamente, seguiu-se um raciocínio dedutivo, assente numa estratégia de investigação quantitativa e num desenho de pesquisa de tipo estudo de caso, tendo os dados sido recolhidos através de questionário.

Apesar de se observarem diferenças de médias intergrupos (oficiais/sargentos), inter-Ramos e inter algumas variáveis sociodemográficas, a generalidade dos resultados revelaram que o *Comprometimento Afetivo (CA)* é o que mais liga os militares ao seu Ramo e, em sentido lato, às FFAA. À luz do evidenciado na literatura – em que o CA se constitui como um mediador da relação entre a satisfação no trabalho (ST) e o desempenho –, apresentaram-se como facetas primárias de intervenção organizacional, relativamente transversais à maioria dos militares e com impacto significativamente positivo no incremento desta dimensão do comprometimento, a promoção da ST dos militares com o *Pagamento*, *Recompensas contingentes* e *Comunicação*, e o reforço dos seus (já acima da média) níveis de satisfação com a *Supervisão* e a *Natureza do trabalho*.

Palavras-chave:

Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional, Forças Armadas, Quadros Permanentes, Oficiais e Sargentos.



Abstract

The Portuguese Armed Forces (FFAA), as any other institutions, are mainly made up of people, and there is nothing more important in the FFAA than their personnel. This is especially true because these people are characterized by a whole set of idiosyncrasies inherent in their military condition, and because they have a highly specialized know-how.

These facts, together with the actual reality of a continuously reducing size of the staff in the military, underlie the general objective of this dissertation: to analyze the relation between job satisfaction and organizational commitment of the Portuguese Armed Forces officers and sergeants of the Permanent Staff, in a sample representative of this universe ($n = 1.373$).

Methodologically, the research was based on deductive reasoning, following a quantitative research strategy and a case study research design, with data being collected in a survey.

Although there were differences in the intergroup analysis (officer vs sergeant), and in the inter-Branches and inter-sociodemographic analysis, the generality of the results revealed that Affective Commitment (AC) was the variable that most links the military to its Service, and in a broad sense to the Armed Forces. In the light of what is present in the literature – where AC is a mediator of the relationship between job satisfaction (JS) and performance –, the promotion of the military's JS with Payment, Contingent Rewards and Communication, and the strengthening of their (already above average) levels of satisfaction with Supervision and the Type of Work, were presented as primary facets of organizational intervention. A primary facet of intervention justified by the fact that they are relatively transversal to most of the military and significantly impacting, in a positive way, with their commitment.

Keywords:

Job Satisfaction, Organizational Commitment, Armed Forces, Permanent Staff, Officers and Sergeants.



1. Introdução

As Forças Armadas (FFAA), como qualquer outra Instituição, são, sobretudo, constituídas por pessoas, não existindo nada de mais importante no seu seio do que os seus recursos, conforme reconheceu o atual Ministro da Defesa Nacional (Alexandre, 2019), ainda para mais porque caracterizados por todo um conjunto de idiossincrasias inerentes à sua Condição Militar, e porque dotados de *know-how(s)* altamente especializado(s).

Em face da sua característica castrense, as FFAA têm várias especificidades, uma das quais desde logo bem presente na fórmula do Juramento de Bandeira, e que obriga ao cumprimento da missão “[...] mesmo com o “sacrifício da própria vida” (artigo 7.º do Decreto-lei (DL) n.º 90/2015, de 29 de maio, p. 3202). Ou, analisado por um outro prisma, têm uma idiossincrasia consubstanciada na Condição Militar, que se caracteriza pela:

- a) Subordinação ao interesse nacional;
- b) Permanente disponibilidade para lutar em defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida;
- c) Sujeição aos riscos inerentes ao cumprimento das missões militares, bem como à formação, instrução e treino que as mesmas exigem, quer em tempo de paz, quer em tempo de guerra;
- d) Subordinação à hierarquia militar, nos termos da lei;
- e) Aplicação de um regime disciplinar próprio; [...]. (artigo 2.º da Lei n.º 11/89, de 01 de junho).

Entre os diversos desafios da atualidade, e similarmente ao observado em outros países da Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN, 2007, p. 4b-2; RAND, 2019), as FFAA portuguesas encontram-se com falta de efetivos (Ferreira, 2019).

Uma “falta de efetivos” verificada no Regime de Contrato (RC), resultante, fundamentalmente, da redução de incorporações verificada durante os anos da crise económica em Portugal e da falta de atratividade da carreira militar para os jovens (Chefe Estado-Maior-General das Forças Armadas [Força Aérea Portuguesa [FA], 2018; Santos e Rijo, 2018, p. 213; Ribeiro, 2019]. Outros fatores concorrentes para esta problemática decorrem: do facto dos salários do setor privado serem relativamente mais elevados face aos que vigoram no meio castrense; do afastamento geográfico entre as zonas de residência e da colocação militar; do sistema de promoções ser baseado na antiguidade; e na incompatibilidade entre interesses individuais e atribuições de trabalho (Ferdinando, 2018; OTAN, 2007, p. 2-1). Acresce, ainda, segundo Pinto (2014, p. 91) uma enfraquecida



perceção desta realidade, que se repercute no imperativo de “[...] de manter e, se possível, reforçar a ligação dos seus elementos aos valores nacionais, estimulando a compreensão de que o serviço que prestam é conduzido no interesse da comunidade e realizado em nome e ao serviço da Nação”.

E uma “falta de efetivos” observada, também, na situação de Quadros Permanentes (QP). Uma realidade, decorrente, entre outras causas, do acima analisado ao nível dos RC (na medida em que alguns concursos de seleção destinados aos QP têm como público-alvo os militares em RC), e do facto de, tal como em muitos países europeus, ser “hoje em dia é muito difícil reter pessoas nas FFAA, [constatando-se, em Portugal, cerca de] quatro mil militares a menos do que deveria ter” (Cravinho, 2019).

Uma realidade igualmente enfatizada no discurso, recentemente proferido pelo Comandante da Base Aérea N.º 5 – por ocasião do aniversário da Unidade e perante o Ministro da Defesa Nacional –, que alertou para a saída de pessoal e para a urgência de serem tomadas ações/soluções, pois segundo Gonçalves (2019) “estão a sair técnicos altamente qualificados, que demoraram muitos anos a ser formados para atingir o nível que têm hoje”.

É, com efeito, neste enquadramento que se deduz a pertinência da presente investigação, operacionalizada no estudo de algumas variáveis percebidas como importantes em matéria de comportamento organizacional e da relação indivíduo-organização, designadamente a satisfação no trabalho (Spector, 1985) e o comprometimento organizacional (Meyer, & Allen, 1997), percebidas, por alguns autores (caso de Mathieu & Zajac, 1990, pp. 171-194), como positivamente interrelacionados.

Dito por outras palavras, a mais-valia de analisar, quer a satisfação no trabalho dos militares dos QP das FFAA portuguesas, na efetividade de serviço, e a forma como estes percebem atualmente a Instituição Militar (IM), quer o seu comprometimento organizacional, isto é, o seu “estar” na IM (em geral) e no Ramo (em particular).

No fundo, compreender como é que este efetivo de militares altamente especializado, dotado de elevadas competências/*know-how* e já bem “aculturado” ao contexto castrense, percebe, ou perspetiva, a sua permanência (futura) nas FFAA.

Com a presente investigação pretende-se, assim, facultar às FFAA dados empíricos e cientificamente validados destinados a enriquecer a política de gestão de recursos humanos (GRH), assim como, a manutenção/promoção da satisfação e do comprometimento dos militares com a sua Instituição.



Este estudo tem, pelo referido, como objeto a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos militares das FFAA, e está delimitado, conforme Santos e Lima (2019), nos domínios:

- Temporal, à atualidade (presente ano de 2019);
- Espacial, aos oficiais e sargentos dos QP das FFAA Portuguesas, na efetividade de serviço;
- De conteúdo, à satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional.

A presente dissertação de mestrado tem por objetivo geral (OG): *Analisar a relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos QP das FFAA portuguesas*, e como objetivos específicos (OE):

OE1: Avaliar os níveis de satisfação no trabalho apresentados pelos oficiais e sargentos dos QP das FFAA portuguesas;

OE2: Avaliar os níveis de comprometimento organizacional apresentados pelos oficiais e sargentos dos QP das FFAA portuguesas;

Associado ao estudo do OG supradito, tem-se a seguinte questão central (QC) de investigação: “Será que existe uma relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos QP das FFAA?”

No que respeita à estrutura do presente documento, esta divide-se em cinco capítulos. O primeiro, correspondente à presente introdução. O segundo destinado à apresentação do enquadramento conceptual e teórico, assim como do modelo de análise. O terceiro, orientado para a descrição da metodologia e do método. O quarto, norteado para a análise dos dados, discussão dos resultados e resposta às QD e QC. O quinto, e último capítulo, reservado à estruturação das conclusões, contributos para o conhecimento, limitações, sugestões para estudos futuros e recomendações de cariz fundamentalmente prático.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Neste capítulo são apresentados o estado da arte e o modelo de análise.

2.1. Estado da arte e conceitos estruturantes

2.1.1. Satisfação no trabalho

No Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea (DLPC), o termo “satisfação” provém do latim “*satisfactione*” e significa “o acto ou o efeito de satisfazer-se”, sendo que para Paúl (1999, p. 18), a satisfação resulta:

[...] da avaliação feita pelo sujeito em função da realização das suas necessidades percebidas, expectativas e resultados obtidos. É um estado interno que pressupõe elementos afetivos e cognitivos na avaliação dos recursos e respostas do meio, às necessidades do indivíduo.

Salienta-se que a satisfação é um conceito subjetivo e cultural, que deve ser entendido como:

[...] resultado da avaliação que uma pessoa faz, em jeito de balanço, relativamente ao grau de realização dos seus valores, necessidades preferências e expectativas, ou seja, é uma pessoa perceber ou sentir que aquilo que recebe está de acordo com aquilo que esperava obter. (Hespanhol, 2008, p. 665)

Neste enquadramento, tem-se a satisfação no trabalho (ST) entendida como sentimentos ou respostas afetivas às vertentes da situação (Smith, Kendall, & Hulin, 1969, p. 6), ou seja, estado emocional dos funcionários relativamente ao trabalho, considerando o que eles esperam obter (expectativas) e o que realmente obtém (Cranny, Smith, & Stone, 1992, p. 1), sendo que um indivíduo com poucas expectativas, pode estar mais satisfeito com um determinado trabalho, do que alguém que tenha expectativas elevadas.

Dito por outras palavras, um sentimento emocional positivo, resultante da avaliação do trabalho ou da experiência no trabalho, por comparação entre o que o indivíduo espera do seu trabalho e o que ele realmente sente expressando (Agho, Mueller, & Price, 1993, p. 1007).

Um “processo” de avaliação do trabalho para o qual concorrem três fatores (Locke, 1969, p. 316): perceção sobre os aspetos do trabalho; sistema de valores; e avaliação da relação entre a perceção e o sistema de valores.

Na presente investigação, considera-se a definição preconizada por Spector (1997, p. 2), em que ST é percebida como uma variável atitudinal, resultante da avaliação feita pelo



indivíduo sobre “o seu trabalho e sobre diferentes aspetos (ou facetas) do seu trabalho”, podendo originar um sentimento global (*job satisfaction*) ou um conjunto de atitudes relacionadas com os vários aspetos do seu trabalho. Segundo este autor, existe uma perspetiva multidimensional de satisfação, podendo existir diferentes níveis de satisfação em função dos aspetos que são considerados. Ou seja (por exemplo), um indivíduo pode estar satisfeito com os colegas de trabalho, mas estar insatisfeito com o seu salário.

Modelo de Satisfação no Trabalho de Spector. Segundo Spector (1997, p. 2) existem três razões que justificam a importância do tema “satisfação no trabalho”:

- As organizações devem ser dirigidas por valores humanitários, que enfatizem o imperativo de tratar os seus empregados com honra e respeito;
- As organizações podem assumir uma posição utilitarista no que concerne ao comportamento que esperam dos seus empregados, desejando o máximo esforço e empenho, sem, no entanto, terem em conta as suas necessidades e desejos;
- O facto desta se poder constituir como um indicador das diferentes áreas operacionais das organizações, contribuindo para a tomada de decisão no sentido de melhorar focos organizacionais mais problemáticos, assim como para a construção de uma cultura organizacional uniforme que tenha em conta as duas primeiras razões.

As variáveis que se relacionam com a satisfação podem alicerçar em fatores (Spector, 1997, pp. 2-3) relativos ao trabalho, como sejam o salário e as características organizacionais, ou seja, às condições ambientais do trabalho capazes de interferir no desempenho de um colaborador. Spector (1997, p. 57) salienta, ainda, que um dos efeitos potenciais da satisfação no trabalho é o comportamento de cidadania organizacional, visto que um funcionário satisfeito, adota um comportamento destinado a ajudar os colegas de trabalho ou da organização.

De forma sucinta, a operacionalização aqui utilizada é a de Spector (1997, p. 2), em que a ST é percebida como a avaliação efetuada pelo indivíduo sobre a satisfação do seu trabalho ou das suas diferentes facetas.

2.1.2. Comprometimento organizacional

O conceito de comprometimento organizacional (CO) tem vindo a ser investigado por diversos autores, em virtude de influenciar uma diversidade de comportamentos relevantes nas organizações, tais como: assiduidade, intenção de abandonar as organizações, abandono efetivo, pontualidade, atitudes face à mudança, comportamentos de cidadania, desempenho



individual, comportamentos de negligência e desempenho organizacional, entre outros (Allen, & Meyer, 2000, pp. 285-314; Meyer, & Herscovitch, 2001, pp. 299-326).

Segundo Mowday, Steers e Porter (1979, pp. 226-227), o comprometimento define-se como uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, que leva a que o indivíduo esteja disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e experiencie um forte desejo de se manter como elemento da organização.

Para as organizações, o comprometimento dos seus colaboradores é relevante, visto que reduz determinados comportamentos e atitudes negativas, como o absentismo e o *turnover*, com implicações importantes ao nível da eficiência e eficácia organizacional (Morgan & Hunt, 1994, pp. 20-38).

O comprometimento “[...] é usado para descrever, não só ações, mas o próprio indivíduo, [sendo] caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como a lealdade em relação a algo”, sendo que a lealdade tende a revelar intenções de comportamento que são denunciadoras de um envolvimento afetivo/cognitivo com algo ou alguém (Bastos, 1994, p. 86).

Existem ainda estudos que apontam para a existência de relações entre o comprometimento organizacional e diversas variáveis, tais como: a idade (Meyer, & Allen, 1984, pp. 372-378), o género (Grusky, 1966, pp. 488-503), e a *performance* (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky 2002, pp. 20-52).

Neste enquadramento, os colaboradores que estão comprometidos com a organização podem ser caracterizados por, pelo menos, três fatores inter-relacionados: uma forte crença e aceitação de objetivos e valores da organização; a disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização; um forte desejo de manter a participação na organização (Mowday, Steers, & Porter, 1979, p. 226).

De salientar que o comprometimento é expresso através de duas formas: comprometimento atitudinal, que diz respeito a identificação da pessoa com a organização, e comprometimento comportamental, que se refere às ligações das ações do indivíduo (Mowday, Steers, & Porter, 1979, pp. 224-247).

O comprometimento atitudinal refere-se aos estados psicológicos afetivo (querer), normativo (dever) e calculativo (necessitar) (Allen & Meyer, 1990, p. 3), enquanto o comprometimento comportamental requer tempo e esforço para a prossecução de objetivos. Ainda segundo Allen e Meyer (1990, p. 4), o comprometimento organizacional é “um estado psicológico que une/[vincula] o indivíduo à organização”.



À luz do referencial teórico de Meyer e Allen (1991, p. 61), o CO consiste, assim, num estado psicológico determinado simultaneamente por estas três dimensões (CA, CC e CN), que assumem diferentes quadros mentais de vínculo. Em concreto, entende-se por comprometimento (Fachada, 2015, p. 20; Meyer & Allen, 1991, pp. 69-74):

- Afetivo (CA), o quero (*want to*) do comprometimento, associado ao desejo percebido do indivíduo (vínculo emocional, identificação e/ou envolvimento) em permanecer na Organização;

- Normativo (CN), o devo (*ought to*) do comprometimento, concernente à obrigação percebida pelo indivíduo em manter-se na Organização devido ao seu acreditar de que isso é o moralmente praticável;

- Calculativo (CC), a necessidade (*need to*) do comprometimento, relacionado com o preço (custos económicos e sociais) percebido pelo indivíduo da sua eventual saída da Organização.

Neste enquadramento, e conforme ilustrado no Quadro 1, os trabalhadores com um forte: CA, permanecem na organização porque querem; CC, permanecem porque precisam; CN, permanecem porque se sentem obrigados (Meyer, Allen, & Gellatly, 1990, p. 710) (Allen e Meyer, 1990, p. 3).

Quadro 1 – Dimensões do Comprometimento Organizacional

Dimensões	Caracterização
CA	Ligação emocional e identificação com a organização.
CN	Obrigação percebida e dever moral de permanecer na organização.
CC	Investimento pessoal decorrente dos custos percebidos que seriam associados ao abandono da organização.

Fonte: Meyer, Allen e Gellatly (1990, p. 710).

O perfil mais desejável de comprometimento é o afetivo (Meyer, & Allen, 1991, pp. 82-83) percebido como um mediador da relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho, na medida em que colaboradores mais satisfeitos estão mais predispostos a se comprometerem com as suas organizações, e a acreditarem nos objetivos e valores da organização, o que se traduz em níveis mais elevados de desempenho (Steinhaus, & Perry, 1996, p. 279).



Para além de fortemente relacionada com a satisfação no trabalho, o CA é também a dimensão que – no âmbito dos resultados profissionais e organizacionais positivos –, está mais fortemente ligada à retenção de colaboradores (Buitendach, & De Witte, 2005, p. 27).

É, precisamente neste racional teórico-prático que se enquadram as evidências de Silva (2016, p. 39), com o CA a apresentar-se como a dimensão que mais explica e influencia, e por conseguinte, prevê, a motivação interna dos militares das FFAA Portuguesas, e o CC a motivação externa. Complementarmente, foi ainda concluído que os militares das FFAA (QP e RC) encontram-se comprometidos com a Instituição, fundamentalmente de forma afetiva (Silva, 2016, p. 47).

De forma sucinta, a operacionalização aqui utilizada é a de Fachada (2015, p. 19) “força, quadro mental ou estado psicológico, que une a pessoa a um curso de ação/organização e que a influência no sentido de nela permanecer”.

2.1.3. Relação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional

A relação entre a ST e os resultados organizacionais, tal como, o CO, tem sido estudada por diversos investigadores, não se registando um consenso, mas, sim, uma pluralidade de posições (Fields, 2002, p. 5). Uns existem que advogam a satisfação no trabalho como um preditor (antecedente) do CO (Williams, & Hazer, 1986, pp. 219-223). Outros há que a postulam como um consequente do comprometimento, e outros há ainda que defendem a inexistência de uma relação de causalidade entre os dois conceitos (Curry et al., 1986, pp. 847-859), ou, ainda, e apenas, a presença de uma relação positiva entre ambas (Lam, & Schaubroeck, 2000, pp. 66-78).

A um nível mais “micro” (i.e., inter-dimensões do comprometimento), estudos existem que assinalam uma maior relação entre o CA e a satisfação no trabalho (Markovits, David, & Dick, 2007, cit. por Sousa, 2011, p. 10), designadamente a satisfação com os superiores hierárquicos e com os pares, e entre o CC e a satisfação relativa à remuneração e às oportunidades de promoção (Mathieu, & Zajac, 1990, pp. 171-194).

2.2. Modelo de análise

Esta investigação desenvolve-se em conformidade com o Modelo de Análise apresentado no Quadro 2.



Quadro 2 - Modelo de Análise

Objetivo Geral	Analisar a relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos QP das FFAA.				
Objetivos Específicos	Questão Central	Será que existe uma relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos QP das FFAA?			
	Questões Derivadas	Conceitos/constructos	Dimensões/variáveis	Indicadores	Técnicas de recolha de dados
OE1 Avaliar os níveis de satisfação no trabalho apresentados pelos oficiais e sargentos dos QP das FFAA.	QD1 Quais os níveis de satisfação no trabalho apresentados pelos oficiais e sargentos dos QP das FFAA?	Satisfação no trabalho	Pagamento	Q1, Q10, Q19, Q28	Inquérito por questionário
			Promoção	Q2, Q11, Q20, Q33	
			Supervisão	Q3, Q12, Q21, Q30	
			Benefícios adicionais	Q4, Q13, Q22, Q29	
			Recompensas contingentes	Q5, Q14, Q23, Q32	
			Condições operativas	Q6, Q15, Q24, Q31	
			Colegas de trabalho/Colaboradores	Q7, Q16, Q25, Q34	
			Natureza do trabalho	Q8, Q17, Q27, Q35	
			Comunicação	Q9, Q18, Q26, Q36	
OE2 Avaliar os níveis de comprometimento organizacional apresentados pelos oficiais e sargentos dos QP das FFAA.	QD2 Quais os níveis de comprometimento organizacional apresentados pelos oficiais e sargentos dos QP das FFAA?	Comprometimento organizacional	Comprometimento afetivo	Q9, Q11, Q6, Q7, Q2, Q15	
			Comprometimento normativo	Q4, Q5, Q8, Q18, Q12, Q10	
			Comprometimento calculativo	Q13, Q14, Q3, Q1, Q16, Q17, Q19	



3. Metodologia e método

3.1. Metodologia

O percurso metodológico alicerça as fases: exploratória, destinada a efetuar a revisão da literatura, a fim de contribuir para a criação e sustentação de um conhecimento inicial relativo a esta área do saber e identificação das perguntas de investigação; analítica, norteadas pelo tratamento dos dados e análise aos resultados obtidos; e conclusiva, orientada para a avaliação e discussão dos resultados (Santos & Lima, 2019).

Metodologicamente, esta investigação seguiu um raciocínio do tipo dedutivo, porque “[...] parte da lei geral para o particular” (Santos & Lima, 2019, p. 21), assente numa estratégia de investigação quantitativa e num desenho de pesquisa de tipo estudo de caso.

3.2. Método

3.2.1. Participantes e procedimento

Participantes. Integraram o presente estudo 1.373 militares dos QP das FFAA Portuguesas, distribuídos em conformidade com os dados apresentados na Tabela 1. Valor(es) de “n” que excedeu(ram) de forma significativa a(s) dimensão(ões) da(s) amostra(s) à luz de Huot (2002, cit. por Santos e Lima, 2019, p. 72). [Nota: O DL n.º 40/2019, de 22 de março, fixa os efetivos das FFAA, em todas as situações, incluindo a Reserva, “entre os 30.000 e os 32.000 militares”. De acordo com o artigo 2.º do referido DL, a previsão do efetivo máximo total de militares dos QP, na situação de ativo, na estrutura orgânica das FFAA está fixada em 15.471 militares; e na situação de reserva na efetividade de serviço em 430 militares. O N do presente estudo é de 12.816 militares, incluindo aqueles na situação de reserva e na efetividade de serviço, distribuídos 3.684 pela Marinha, 5.340 pelo Exército e 3.792 pela Força Aérea. Neste âmbito, a(s) dimensão(ões) da(s) amostra(s) não só respondem, como excedem, os “n” mínimos, especificamente de um total de 377 militares, repercutidos, em 351 da Marinha, 361 do Exército e 351 da Força Aérea]. Os respondentes (Tabela 1), maioritariamente do sexo masculino (89,1%) e com tempos de serviço entre 5-20 anos (42,4%), e mais de 20 anos (50,2%), distribuíram-se de forma globalmente similar pelas categorias (51,3% de oficiais e 48,7% de sargentos). No que respeita a escolaridade e idade (Tabela 1), a maioria situou-se, respetivamente, no 12.º ano (curso prof. equivalente/curso especial/Tecnológico) (40,8 %) e entre os 35-40 anos (21,8%).



Tabela 1 – Análise descritiva da amostra

Variável	n	%
Ramo		
Marinha	401	29,2%
Exército	483	35,2%
Força Aérea	489	35,6%
Classe/categoria		
Oficiais	704	51,3%
Of. General/Almirante	4	0,3%
Of. Superior	341	24,8%
Capitão/ Primeiro-tenente / Oficial Subalterno	359	26,1%
Sargentos	669	48,7%
Sargento Mor / Sargento-Chefe	96	7,0%
Sargento-Ajudante / Primeiro-Sargento / Segundo-Sargento	573	41,7%
Género		
Feminino	149	10,9%
Masculino	1224	89,1%
Tempo de serviço prestado		
≤12 meses	16	1,2%
]1 ano, 5 anos]	86	6,3%
]5 anos, 10 anos]	148	10,8%
]10 anos, 15 anos]	212	15,4%
]15 anos, 20 anos]	223	16,2%
]20 anos, 25 anos]	189	13,8%
]25 anos, 30 anos]	215	15,7%
]30 anos, 35 anos]	211	15,4%
>35 anos	73	5,3%
Nível de escolaridade		
≤9.º ano (inclusive)/curso profissional equivalente	6	0,4%
10.º e 11.º anos	37	2,7%
12.º ano / curso prof. equivalente/curso especial/Tecnológico	560	40,8%
Bacharelato	78	5,7%
Licenciatura	341	24,8%
Mestrado	339	24,7%
Doutoramento	10	0,7%
Outro	2	0,1%
Idade		
≤25 anos	18	1,3%
]25 anos, 30 anos]	107	7,8%
]30 anos, 35 anos]	199	14,5%
]35 anos, 40 anos]	299	21,8%
]40 anos, 45 anos]	249	18,1%
]45 anos, 50 anos]	194	14,1%
]50 anos, 55 anos]	250	18,2%
>55 anos	57	4,2%

Procedimento. Depois de obtidas as devidas autorizações das chefias militares, o questionário foi disponibilizado aos potenciais respondentes por via eletrónica, através da plataforma Survio, entre março e maio de 2019. Além da garantia do anonimato e da confidencialidade das respostas, destinadas unicamente ao tratamento estatístico, foi também



disponibilizada, aos respondentes, a informação relativa ao propósito do questionário, e ausência de respostas certas/erradas.

3.2.2. Instrumento de recolha de dados

Foi aplicado um questionário (Apêndice A), constituído por três partes. A primeira destinada à recolha dos dados sociodemográficos. A segunda norteadada pela satisfação no trabalho. E a terceira, focada no comprometimento organizacional.

Satisfação no trabalho. Foi utilizada a versão adaptada por Malheiro (2009) do Inquérito de Satisfação no Trabalho – *Job Satisfaction Survey* (JSS) – de Spector (1997, p. 3), constituído por 36 itens, distribuídos por 9 subescalas (Tabela 2), cada uma com 4 itens, avaliados numa escala Likert de seis pontos (“1” – Discordo fortemente e “6” – Concordo fortemente).

Tabela 2 – Inquérito de Satisfação no Trabalho

Dimensão/ subescala	Questões (Q)
Pagamento	Q1_ Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.
	Q10_ Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si.
	Q19_ Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização.
	Q28_ Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.
Promoção	Q2_ No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções.
	Q11_ Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.
	Q20_ As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais.
	Q33_ Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.
Supervisão	Q3_ O meu chefe é competente em fazer o seu trabalho.
	Q12_ O meu chefe é injusto/a comigo.
	Q21_ O meu chefe mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.
	Q30_ Gosto do meu chefe.
Benefícios adicionais	Q4_ Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.
	Q13_ Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.
	Q22_ O pacote de benefícios que temos é justo.
	Q29_ Há benefícios que não temos e devíamos ter.
Recompensas contingentes	Q5_ Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.
	Q14_ Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado.
	Q23_ Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.
	Q32_ Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.
Condições operativas	Q6_ Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.
	Q15_ Os meus esforços para fazer um bom trabalho, raramente são bloqueados por burocracias.
	Q24_ Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.
	Q31_ Tenho demasiado trabalho burocrático.
Colegas de trabalho / Colaboradores	Q7_ Gosto das pessoas com quem trabalho.
	Q16_ Penso que tenho de trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.
	Q25_ Gosto dos colaboradores desta Organização.
	Q34_ Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho.
Natureza do trabalho	Q8_ Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.
	Q17_ Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.
	Q27_ Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.
	Q35_ O meu trabalho é agradável.



Comunicação	Q9_ As comunicações dentro desta organização parecem boas.
	Q18_ Os objetivos desta organização não são claros para mim.
	Q26_ Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.
	Q36_ As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.

Fonte: Versão adaptada por Malheiro (2009) de Paul E. Spector (1997, p. 3).

Comprometimento organizacional. Foi utilizada a versão aplicada e validada para a Força Aérea Portuguesa por Fachada (2015) da versão portuguesa de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) da Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997), constituída por 19 itens, distribuídos por 3 subescalas (Tabela 3), avaliadas numa escala Likert de 7 pontos (“1” – Discordo totalmente e “7” – Concordo totalmente).

Tabela 3 – Escala de Comprometimento Organizacional

Dimensão/ subescala	Questões (Q)
CA	Q2_ Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.
	Q6_ Esta Organização tem um grande significado pessoal para mim.
	Q7_ Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta Organização.
	Q9_ Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.
	Q11_ Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.
	Q15_ Não me sinto como fazendo parte desta empresa.
CN	Q4_ Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.
	Q5_ Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Organização onde estou atualmente.
	Q8_ Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta Organização no presente momento.
	Q10_ Esta organização merece a minha lealdade.
	Q12_ Sentir-me ia culpado se deixasse esta organização agora.
	Q18_ Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.
CC	Q1_ Acredito que há muitas poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.
	Q3_ Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer.
	Q13_ Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta Organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.
	Q14_ Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal.
	Q16_ Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.
	Q17_ Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta Organização neste momento.
	Q19_ Como já dei tanto a esta Organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

Fonte: Versão validada por Fachada (2015) da versão portuguesa de Nascimento et al. (2008) da Escala original de Meyer e Allen (1997).

3.2.3. Técnicas de tratamento dos dados

A análise qualitativa foi efetuada com recurso ao *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 23.0) e ao IBM SPSS AMOS (versão 23). Neste âmbito, e para além da estatística



descritiva (como média, desvio padrão, entre outras), foram estimados coeficientes de correlação (r de Pearson), consistência interna dos instrumentos (Alfa de Cronbach), análises para comparação de médias (ANOVA, *t-student*, Kruskal-Wallis e Mann-Whitney), análises fatoriais exploratórias (AFE) e Modelação de Equações Estruturais (MEE, mediante Análise Fatorial Confirmatória, AFC).



4. Análise dos dados e discussão dos resultados

4.1. Satisfação no trabalho dos oficiais e sargentos dos QP das FFAA

4.1.1. Qualidades psicométricas da escala

AFC, AFE e estudo de fiabilidade. Foi realizada uma AFC (Figura 1), destinada a validar a estrutura fatorial (9F) elencada pelos autores do questionário original, que se caracterizou pelos seguintes índices de ajustamento: $CMIN/DF=5,498$, $IFI=0,861$, $TLI=0,833$, $CFI=0,860$, $RMSEA=0,057$ e $SRMR=0,063$.

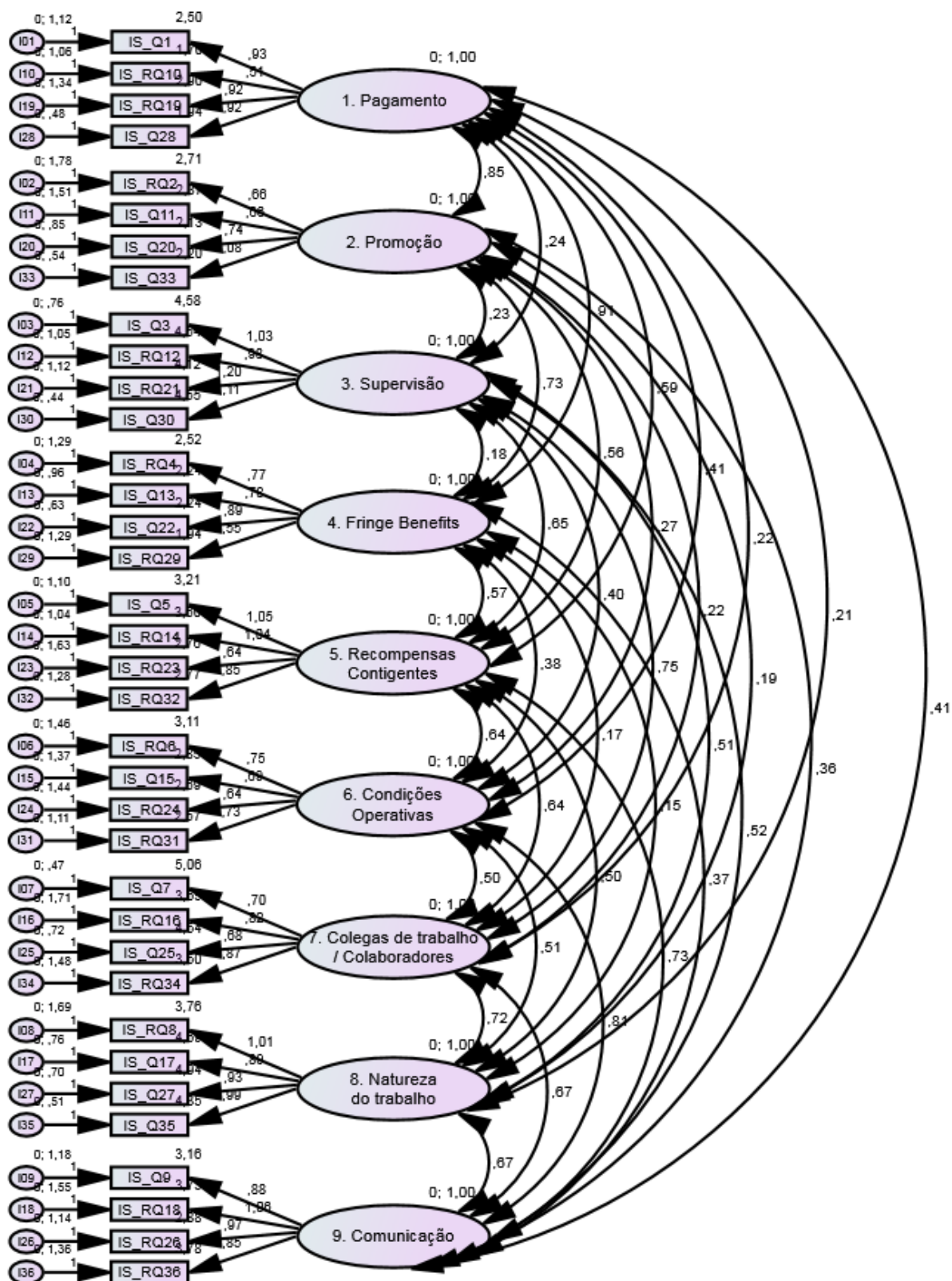


Figura 1 – Diagrama da AFC das 9 dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho (estimativas estandardizadas)



À luz dos critérios elencados na Tabela 4, conclui-se que, com exceção de χ^2 /g.l., os índices de ajustamento acima referidos, e associados ao diagrama da Figura 1, confirmam a estrutura original.

Tabela 4 – Valores de referência para a análise dos índices de ajustamento

Índices de ajustamento	Valores recomendados
Teste de diferença de qui-quadrado (χ^2 /g.l.)	[1, 5] bom ajustamento
SRMR (<i>Standardized Root mean square residual</i> ; raiz do resíduo quadrado médio)	< 0,10 bom ajustamento
IFI (<i>Incremental fit index</i> ; índice de ajuste incremental)]0,80, 0,90] ajustamento aceitável > 0,90 bom ajustamento
CFI (<i>Comparative fit index</i> ; índice de ajuste comparativo)]0,80, 0,90] ajustamento aceitável > 0,90 bom ajustamento
TLI (<i>Tucker Lewis index</i> ; índice de Tucker-Lewis)]0,80, 0,90] ajustamento aceitável > 0,90 bom ajustamento
RMSEA (<i>Root mean square error of approximation</i> ; raiz do erro quadrado médio de aproximação)	< 0,05 bom ajustamento [0,05, 0,08] ajustamento aceitável

Fonte: Arbuckle e Wothke (2003); Luque, (2000, pp. 21-87); Karjaluoto, (2002, pp. 261-272).

Da análise da Tabela 5, observa-se que os 9F estão associados a índices de consistência classificados de *Fraco* a *Bom* (Tabela 5) à luz de Hill e Hill (2002, p. 149)¹. Pelo referido, eventuais considerações relativas aos fatores 2., 4., 6. e 7. (identificados a negrito na Tabela 5) devem ser lidas com muitas reservas.

Tabela 5 – Coeficientes de fiabilidade para os 9F da ST

Fatores	Alfa de Cronbach
Pagamento	0,724
Promoção	0,676
Supervisão	0,845
Benefícios adicionais	0,668
Recompensas contingentes	0,705
Condições operativas	0,602
Colegas de trabalho/Colaboradores	0,673
Natureza do trabalho	0,795
Comunicação	0,725

¹ Coeficiente Alfa de Cronbach considerado (Hill, & Hill, 2002, p. 149): inaceitável, se $\leq 0,6$; fraco, se $[0,6, 0,7]$; razoável, se $[0,7, 0,8]$; bom, se $[0,8, 0,9]$; e excelente, se $\geq 0,9$.



Da AFE realizada (Tabela 6), com rotação varimax, um valor de KMO de 0,927, categorizado como *Muito boa* (Kaiser, 1974, pp. 31-36), e Teste de Esfericidade de Bartlett significativo ($\chi^2(630)=18385,338, p<0,001$), tem-se que os 9F explicam uma variância total de 60,3%. De notar, ainda assim, que entre os 9F originais e os 9F da presente AFE (Tabela 6), apenas três foram *ipsis verbis* extraídos, designadamente, “3. Supervisão”, “7. Colegas de trabalho/Colaboradores” e “8. Natureza do trabalho”.

Tabela 6 – Análise fatorial exploratória (fixando 9 fatores) da ST

		Fator								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Supervisão (F1)	Q3. O/A meu/minha chefe é competente em fazer o seu trabalho.	,768								
	Q12. O/A meu/minha chefe é injusto/a comigo.	,748								
	Q21. O/A meu/minha chefe mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.	,783								
	Q30. Gosto do/a meu/minha chefe.	,818								
(F2)	Q11. Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.		,599							
	Q13. Os benefícios que recebemos são tão bons, como os que a maioria das outras organizações oferece.		,638							
	Q20. As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais.		,731							
	Q22. O pacote de benefícios que temos é justo.		,554							
	Q28. Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.		,672							
	Q33. Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.		,627							
	Q1. Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.			,551						
(F3)	Q4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.			,668						
	Q10. Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si.			,550						
	Q19. Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização.			,581						
	Q23. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.			,422						
	Q29. Há benefícios que não temos e devíamos ter.			,583						
	Q8. Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.				,525					
	Q17. Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.				,826					
Natureza do trabalho (F4)	Q27. Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.				,734					
	Q35. O meu trabalho é agradável.				,747					
	Q6. Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.					,486				
(F5)	Q18. Os objetivos desta organização não são claros para mim.					,775				
	Q26. Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.					,719				
	Q36. As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.					,448				
	Q5. Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.						,589			
(F6)	Q9. As comunicações dentro desta organização parecem boas.						,466			
	Q14. Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado.						,535			



	Q15. Os meus esforços para fazer um bom trabalho, raramente são bloqueados por burocracias.	,604
	Q32. Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.	,518
(F7)	Q24. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	,807
	Q31. Tenho demasiado trabalho burocrático.	,746
Colegas de trabalho/	Q7. Gosto das pessoas com quem trabalho.	,667
Colaboradores (F8)	Q16. Penso que tenho de trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.	,492
	Q25. Gosto dos colaboradores desta Organização.	,738
	Q34. Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho.	,536
(F9)	Q2. No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções.	,823

% variância explicada: 9,9% (F1), 8,8% (F2), 8,4% (F3), 7,6 (F4), 7,2 (F5), 5,4 (F6), 4,8 (F7), 4,5 (F8) e 3,7 (F9).

Nota: Assinalam-se na tabela, com recurso ao código de cores aqui identificado, os itens que na versão original integram o fator: Pagamento; Promoção; Benefícios adicionais; Recompensas contingentes; Condições operativas; Comunicação.

A fim de testar o efeito da variância comum, e conquanto as reservas levantadas, entre outros autores por Podsakoff, MacKenzie, Lee e MacKenzie (2003, p. 889), relativamente ao teste de Harman (*Harman's single-factor test*) mediante a realização de uma AFE, em que todos os itens foram carregados num único fator, a estimativa do mesmo resultou num total de variância explicada de 24,692%, muito diferente das apresentadas na Tabela 6 e/ou dos 50%.

Não obstante a adequabilidade dos parâmetros estatísticos associados a esta AFE, concorreram como fatores justificativos da opção em manter a estrutura original no presente estudo o bom ajustamento da AFC, assim como a boa acomodação dos parâmetros estatísticos associados à estrutura fatorial original, com ressalva para as reservas associadas aos 4F com fraca consistência (Promoção, Benefícios adicionais, Condições operativas e Colegas de trabalho/Colaboradores, *cfr.* Tabela 5).

4.1.2. Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo

Pelas qualidades psicométricas acima referidas, doravante apenas serão realçados e alvo de desenvolvida análise os dados associados aos fatores com boa consistência, e que nas Tabelas abaixo são assinalados a cor cinzenta (i.e., os dados concernentes aos fatores pagamento, supervisão, recompensas contingentes, natureza do trabalho e comunicação).

Da análise da Tabela 7, e tomando como pontos intermédios “3” (“Discordo ligeiramente”) e “4” (“Concordo ligeiramente”), apresentam-se no sentido da:

- Concordância, os fatores: *Supervisão* (M=4,45; DP=1,17) e *Natureza do trabalho* (M=4,43; DP=1,07);
- Discordância, o fator *Pagamento* (M=2,26; DP=0,97).



Tabela 7 – Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo na ST

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Ramo																
2. Classe/categoria			0,096**													
3. Género			-0,068*	0,082**												
4. Tempo de serviço prestado			-0,111**	0,131**	0,144**											
5. Nível de escolaridade			-0,073**	-0,796**	-0,107**	-0,231**										
6. Idade			-0,054*	0,130**	0,161**	0,803**	-0,231**									
7. Pagamento	2,26	0,97	-0,133**	-0,244**	-0,082**	-0,018	0,163**	0,004								
8. Promoção	2,35	0,96	-0,119**	-0,410**	-0,010	-0,049	0,306**	-0,041	0,547**							
9. Supervisão	4,45	1,17	0,018	-0,029	-0,021	0,089**	0,007	0,081**	0,209**	0,194**						
10. Benefícios adicionais	2,23	0,90	-0,072**	-0,154**	-0,047	-0,011	0,115**	0,034	0,661**	0,493**	0,146**					
11. Recomp. contingentes	3,09	1,05	-0,116**	-0,135**	-0,014	0,102**	0,064*	0,119**	0,491**	0,430**	0,513**	0,453**				
12. Condições operativas	2,80	0,91	-0,091**	0,085**	-0,018	0,095**	-0,117**	0,148**	0,303**	0,205**	0,300**	0,269**	0,448**			
13. Colegas de trab./Colab.	4,19	0,92	-0,028	-0,010	-0,037	0,164**	-0,052	0,195**	0,209**	0,173**	0,582**	0,151**	0,486**	0,398**		
14. Natureza do trabalho	4,43	1,07	-0,010	0,023	0,006	0,200**	-0,082**	0,223**	0,174**	0,158**	0,401**	0,109**	0,376**	0,386**	0,525**	
15. Comunicação	3,39	1,10	-0,151**	-0,003	-0,007	0,193**	-0,074**	0,245**	0,304**	0,273**	0,432**	0,262**	0,526**	0,540**	0,539**	0,562**

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.



Ainda da análise da Tabela 7, observam-se correlações fortes e estatisticamente significativas entre:

- Idade e Tempo de serviço prestado ($r=0,803$, $p<0,01$);
- Recompensas contingentes e:
 - Pagamento ($r=0,491$, $p<0,01$);
 - Supervisão ($r=0,513$, $p<0,01$);
 - Comunicação ($r=0,526$, $p<0,01$).
- Supervisão e:
 - Natureza do trabalho ($r=0,401$, $p<0,01$);
 - Comunicação ($r=0,432$, $p<0,01$).
- Natureza do trabalho e Comunicação ($r=0,562$, $p<0,01$).

4.1.3. Diferenças de médias (t-Student/ANOVAS/Kruskal-Wallis/Mann-Whitney)

Como nota prévia, e *cfr.* acima realizado, importa referir que também nesta secção são apenas discutidos os resultados relativos aos cinco fatores suprarreferidos, associados a positivos índices de fiabilidade e nas tabelas identificados a cor cinzenta.

Da análise da Tabela 8, observam-se diferenças de médias estatisticamente significativas ao nível do(a):

- Supervisão ($F = 4,757$, $p < 0,01$), entre a Força Aérea ($M = 4,54$; $DP = 1,17$) e Exército ($M = 4,32$; $DP = 1,22$) (teste de Tukey $p < 0,05$);
- Recompensas contingentes ($F = 9,652$; $p < 0,01$), entre Marinha ($M = 3,23$; $DP = 1,07$), Exército ($M = 3,12$; $DP = 1,06$) e Força Aérea ($M = 2,93$; $DP = 1,02$) (teste de Tukey $p < 0,01$);
- Natureza do trabalho ($F = 7,438$; $p < 0,01$), entre Marinha ($M=4,54$; $DP=1,03$), Força Aérea ($M=4,50$; $DP=1,04$) e Exército ($M=4,29$; $DP=1,11$) (teste de Tukey $p < 0,01$).

Tabela 8 – Diferenças de médias na ST por Ramo das FFAA

Fator	Grupo	n	M	DP	ANOVA		Homocedasticidade		Post-hoc Tukey
					F	p	Levene	p	
Pagamento	Marinha	401	2,41	1,05	12,994	**	6,896	**	-
	Exército	483	2,31	0,94					
	Força Aérea	489	2,09	0,90					
Promoção	Marinha	401	2,48	1,02	10,651	**	4,669	*	-
	Exército	483	2,41	0,95					
	Força Aérea	489	2,20	0,90					



Supervisão	Marinha	401	4,50	1,10	4,757	**	1,999	n.s.	FA>E
	Exército	483	4,32	1,22					
	Força Aérea	489	4,54	1,17					
Benefícios adicionais	Marinha	401	2,30	0,93	4,139	*	1,748	n.s.	M>FA
	Exército	483	2,27	0,91					
	Força Aérea	489	2,14	0,86					
Recompensas contingentes	Marinha	401	3,23	1,07	9,652	**	,434	n.s.	M,E>FA
	Exército	483	3,12	1,06					
	Força Aérea	489	2,93	1,02					
Condições operativas	Marinha	401	2,91	0,96	5,733	**	2,157	n.s.	M>FA
	Exército	483	2,82	0,92					
	Força Aérea	489	2,70	0,85					
Colegas de trabalho/ Colaboradores	Marinha	401	4,29	0,92	6,957	**	1,564	n.s.	M,FA>E
	Exército	483	4,07	0,97					
	Força Aérea	489	4,22	0,86					
Natureza do trabalho	Marinha	401	4,54	1,03	7,438	**	,821	n.s.	M,FA>E
	Exército	483	4,29	1,11					
	Força Aérea	489	4,50	1,04					
Comunicação	Marinha	401	3,68	1,09	20,546	**	3,840	*	-
	Exército	483	3,28	1,13					
	Força Aérea	489	3,25	1,02					

Nota: Para confirmar o requisito da homocedasticidade, o valor de p associado ao teste de Levene deve ser n.s. ($\geq 0,05$).

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Da análise da Tabela 9 observam-se diferenças de média estatisticamente significativas entre as categorias de oficiais e sargentos ao nível do(a):

- Supervisão ($t=1,076$; $p < 0,01$), $\text{Oficiais}_M=4,48$; $\text{DP}=1,17$ vs $\text{Sargentos}_M=4,41$; $\text{DP}=1,18$;
- Natureza do trabalho ($t=-0,867$; $p < 0,01$), $\text{Oficiais}_M=4,41$; $\text{DP}=1,06$ vs $\text{Sargentos}_M=4,46$; $\text{DP}=1,07$;
- Comunicação ($t= 0,104$), $\text{Oficiais}_M=3,39$; $\text{DP}=1,12$ vs $\text{Sargentos}_M=3,38$; $\text{DP}=1,08$.

Tabela 9 – Diferenças de médias na ST por Categoria

Fator	Grupo	n	M	DP	Teste t-Student		Homocedasticidade	
					t	p	Levene	p
Pagamento	Oficial	704	2,49	1,01	9,333	**	17,177	**
	Sargento	669	2,02	0,85				
Promoção	Oficial	704	2,74	0,92	16,629	**	3,626	n.s.
	Sargento	669	1,95	0,83				
Supervisão	Oficial	704	4,48	1,17	1,076	0,282	,787	n.s.
	Sargento	669	4,41	1,18				
Benefícios adicionais	Oficial	704	2,37	0,93	5,781	**	4,413	*
	Sargento	669	2,09	0,84				
Recompensas Contingentes	Oficial	704	3,22	1,02	5,063	**	4,650	*
	Sargento	669	2,94	1,07				
Condições operativas	Oficial	704	2,73	0,87	-3,170	**	6,455	*
	Sargento	669	2,88	0,94				
Colegas de trabalho / Colaboradores	Oficial	704	4,19	0,92	0,365	0,715	,277	n.s.
	Sargento	669	4,18	0,92				
Natureza do trabalho	Oficial	704	4,41	1,06	-0,867	0,386	,300	n.s.
	Sargento	669	4,46	1,07				
Comunicação	Oficial	704	3,39	1,12	0,104	0,917	2,580	n.s.
	Sargento	669	3,38	1,08				



Nota: Para confirmar o requisito da homocedasticidade, o valor de p associado ao teste de Levene deve ser n.s. ($\geq 0,05$).

Nos casos de heterocedasticidade, o valor da estatística t -student advém do *equal variances not assumed*.

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Diferenças de médias (t-Student/ANOVAS/Kruskal-Wallis/Mann-Whitney).

Da análise da Tabela 10, apenas se verificou como estatisticamente significativa ($U = 75996,0$, $p < 0,01$) a diferença entre os valores médios, no fator *Pagamento*, com o género Feminino ($M = 2,29$; $DP = 0,94$), a apresentar um valor superior face ao Masculino ($M = 2,23$; $DP = 0,97$).

Tabela 10 – Diferenças de médias na ST por Género

Fator	Grupo	n	M	DP	Mann-Whitney	
					U	p
Pagamento	Feminino	149	2,49	0,94	75996,0	0,001**
	Masculino	1224	2,23	0,97		
Promoção	Feminino	149	2,38	0,86	87450,0	0,412
	Masculino	1224	2,35	0,97		
Supervisão	Feminino	149	4,52	1,29	85393,0	0,203
	Masculino	1224	4,44	1,16		
Benefícios adicionais	Feminino	149	2,36	0,86	82503,5	0,054
	Masculino	1224	2,22	0,90		
Recompensas contingentes	Feminino	149	3,13	1,11	88586,0	0,568
	Masculino	1224	3,08	1,05		
Condições operativas	Feminino	149	2,85	0,87	88262,5	0,521
	Masculino	1224	2,80	0,92		
Colegas de trabalho/colaboradores	Feminino	149	4,28	0,92	85495,5	0,211
	Masculino	1224	4,17	0,92		
Natureza do trabalho	Feminino	149	4,42	1,03	90010,0	0,796
	Masculino	1224	4,44	1,07		
Comunicação	Feminino	149	3,41	1,05	89788,0	0,759
	Masculino	1224	3,38	1,10		

Nota: Foi aplicado o teste não-paramétrico Mann-Whitney face aos hiatos entre os “n” dos grupos analisados (KentState University, 2019a).

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Da análise da Tabela 11, referente ao tempo de serviço, observam-se diferenças de média estatisticamente significativas ao nível do(a):

- Pagamento ($X^2=6,67$; $p<0,05$), entre “até aos 5 anos” ($M=2,48$; $DP=1,09$) e “5-20 anos” ($M = 2,21$; $DP=0,92$) (teste de Tukey $p < 0,024$);
- Supervisão ($X^2=13,34$; $p<0,05$), entre “mais de 20 anos” ($M=4,54$; $DP=1,18$), “5-20 anos” ($M= 4,38$; $DP = 1,15$) e “até 5 anos” ($M=4,20$; $DP=1,24$) (teste de Tukey $p < 0,017$);
- Recompensas contingentes ($X^2=15,62$; $p<0,0001$), entre “mais de 20 anos” ($M= 3,20$; $DP=1,08$), “5-20 anos” ($M=2,98$; $DP=1,01$) e “até 5 anos” ($M=2,93$; $DP=1,04$) (teste de Tukey $p < 0,001$);



– Natureza do trabalho ($X^2=60,71$; $p<0,0001$), entre “mais de 20 anos” ($M=4,65$; $DP=0,99$), “5-20 anos” ($M=4,24$; $DP=1,08$) e “até 5 anos” ($M=4,10$; $DP=1,15$) (teste de Tukey $p < 0,001$);

– Comunicação ($X^2=57,32$, $p<0,0001$), entre “mais de 20 anos” ($M=3,61$; $DP=1,10$), “5-20 anos” ($M=3,17$; $DP=1,05$) e “até 5 anos” ($M=3,12$; $DP=1,03$) (teste de Tukey $p < 0,001$).

Tabela 11 – Diferenças de médias na ST por Tempo de Serviço

Fator	Grupo	n	M	DP	Kruskal-Wallis		Post-hoc Tukey
					X^2	p	
Pagamento	Até 5 anos	102	2,48	1,09	6,67	0,036**	até 5>5-20
	Entre 5-20 anos	583	2,21	0,92			
	Mais de 20 anos	688	2,27	0,98			
Promoção	Até 5 anos	102	2,52	0,79	4,98	0,083	
	Entre 5-20 anos	583	2,37	0,93			
	Mais de 20 anos	688	2,32	1,01			
Supervisão	Até 5 anos	102	4,20	1,24	13,34	0,001**	Mais 20> >até 5, 5-20
	Entre 5-20 anos	583	4,38	1,15			
	Mais de 20 anos	688	4,54	1,18			
Benefícios adicionais	Até 5 anos	102	2,45	0,92	7,36	0,025*	até 5>5-20
	Entre 5-20 anos	583	2,17	0,85			
	Mais de 20 anos	688	2,25	0,93			
Recompensas contingentes	Até 5 anos	102	2,93	1,04	15,62	0,000****	Mais 20> >até 5, 5-20
	Entre 5-20 anos	583	2,98	1,01			
	Mais de 20 anos	688	3,20	1,08			
Condições operativas	Até 5 anos	102	2,78	0,76	18,39	0,000****	Mais 20>5-20
	Entre 5-20 anos	583	2,68	0,90			
	Mais de 20 anos	688	2,91	0,93			
Colegas de trabalho/ Colaboradores	Até 5 anos	102	3,90	0,94	41,05	0,000****	Mais 20> >até 5, 5-20
	Entre 5-20 anos	583	4,06	0,88			
	Mais de 20 anos	688	4,33	0,93			
Natureza do trabalho	Até 5 anos	102	4,10	1,15	60,71	0,000****	Mais 20> >até 5, 5-20
	Entre 5-20 anos	583	4,24	1,08			
	Mais de 20 anos	688	4,65	0,99			
Comunicação	Até 5 anos	102	3,12	1,03	57,32	0,000****	Mais 20> >até 5, 5-20
	Entre 5-20 anos	583	3,17	1,05			
	Mais de 20 anos	688	3,61	1,10			

Nota: Foi aplicado o teste não-paramétrico Kruskal-Wallis face aos hiatos entre os “n” dos grupos analisados e retirado da análise o grupo <25 anos, cujo n=2 é inferior ao mínimo de 6 (KentState University, 2019b).

* $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,001$; **** $p < 0,0001$.

Da análise da Tabela 12, concernente à escolaridade, observam-se diferenças de média estatisticamente significativas ao nível do(a):

– Pagamento ($X^2= 1,44$; $p<0,0001$), entre Bach/Lic. ($M=2,44$; $DP=1,02$) e mestrado ($M=2,43$; $DP=0,97$) vs “até 12.º ano” ($M=2,05$; $DP=0,87$) (teste de Tukey $p < 0,001$);

– Recompensas contingentes ($X^2=15,63$; $p<0,001$), entre Bach/Lic. ($M=3,23$; $DP=1,04$) vs “até 12.º ano” ($M=2,97$; $DP=1,07$) (teste de Tukey $p<0,001$);



– Natureza do trabalho ($X^2=21,69$; $p<0,0001$), entre Bach/Lic. (M=4,53; DP=1,06) e “até ao 12.º ano” (M=4,49; DP=1,06) vs mestrado (M=4,23; DP=1,06) (teste de Tukey $p<0,001$);

– Comunicação ($X^2=21,35$; $p<0,0001$), entre Bach/Lic. (M=3,53; DP=1,14) e “até ao 12.º ano” (M=3,41; DP=1,06) vs mestrado (M=3,17; DP=1,07) (teste de Tukey $p<0,001$).

Tabela 12 – Diferenças de médias na ST por Nível de Escolaridade

Fator	Grupo	n	M	DP	Kruskall-Wallis		Post-hoc Tukey
					X^2	p	
Pagamento	≤ 12.º ano	603	2,05	0,87	51,44	0,000****	Bac/Lic, Mest >12.º ano
	Bach/ Lic..	419	2,44	1,02			
	Mestrado	339	2,43	0,97			
	Doutoram/ Outro	12	2,10	1,24			
Promoção	≤ 12.º ano	603	1,99	0,87	171,43	0,000****	Bac/Lic, Mest >12.º ano
	Bach/ Lic.	419	2,60	0,98			
	Mestrado	339	2,71	0,87			
	Doutoram/ Outro	12	2,23	0,88			
Supervisão	≤ 12.º ano	603	4,42	1,18	3,04	0,385	-
	Bach/ Lic.	419	4,52	1,17			
	Mestrado	339	4,43	1,15			
	Doutoram/ Outro	12	4,31	1,49			
Benefícios adicionais	≤ 12.º ano	603	2,10	0,87	24,98	0,000****	Bac/Lic, Mest >12.º ano
	Bach/ Lic.	419	2,34	0,92			
	Mestrado	339	2,32	0,90			
	Doutoram/ Outro	12	2,58	1,03			
Recompensas contingentes	≤ 12.º ano	603	2,97	1,07	15,63	0,001**	Bac/Lic >12.º ano
	Bach/ Lic.	419	3,23	1,04			
	Mestrado	339	3,11	1,00			
	Doutoram/ Outro	12	3,04	1,40			
Condições operativas	≤ 12.º ano	603	2,91	0,94	19,26	0,000****	12.º ano > Mest
	Bach/ Lic.	419	2,79	0,91			
	Mestrado	339	2,63	0,83			
	Doutoram/ Outro	12	2,79	0,86			
Colegas de trabalho/ Colaboradores	≤ 12.º ano	603	4,19	0,93	16,82	0,001**	Bac/Lic> Mest
	Bach/ Lic.	419	4,31	0,90			
	Mestrado	339	4,04	0,91			
	Doutoram/ Outro	12	3,98	1,29			
Natureza do trabalho	≤ 12.º ano	603	4,49	1,06	21,69	0,000****	12.º, Bac/Lic > Mest
	Bach/ Lic.	419	4,53	1,06			
	Mestrado	339	4,23	1,06			
	Doutoram/ Outro	12	4,44	1,06			
Comunicação	≤ 12.º ano	603	3,41	1,06	21,35	0,000****	12.º, Bac/Lic > Mest
	Bach/ Lic.	419	3,53	1,14			
	Mestrado	339	3,17	1,07			
	Doutoram/ Outro	12	3,23	1,29			

* $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,001$; **** $p < 0,0001$.

Da análise da Tabela 13, respeitante à idade, observam-se diferenças de média estatisticamente significativas ao nível do(a):

– Pagamento ($X^2=9,59$; $p<0,05$), entre “até aos 30 anos” (M=2,45; DP=1,06) e “40-50 anos” (M=2,19; DP=0,99) (teste de Tukey $p<0,05$);



- Supervisão ($X^2=11,74$, $p<0,05$), entre “mais de 50 anos” ($M=4,59$; $DP=1,15$) e “30-40 anos” ($M=4,33$; $DP=1,21$) (teste de Tukey $p<0,05$);
- Recompensas contingentes ($X^2=25,12$; $p<0,0001$), entre “mais de 50 anos” ($M=3,33$; $DP=1,02$) vs “40-50 anos” ($M=3,09$; $DP=1,10$), “até aos 30 anos” ($M=3,00$; $DP=1,04$) e “30-40 anos” ($M=2,96$; $DP=1,02$) (teste de Tukey $p<0,001$);
- Natureza do trabalho ($X^2=82,41$; $p<0,0001$), entre “mais de 50 anos” ($M=4,79$; $DP=0,96$) vs “40-50 anos” ($M=4,56$; $DP=0,97$) vs “até aos 30 anos” ($M=4,24$; $DP=1,12$) e vs “30-40 anos” ($M=4,15$; $DP=1,11$) (teste de Tukey $p<0,001$);
- Comunicação ($X^2=82,60$; $p<0,0001$), entre “mais de 50 anos” ($M=3,81$; $DP=1,08$) vs “40-50 anos” ($M=3,48$; $DP=1,08$) vs “30-40 anos” ($M=3,12$; $DP=1,04$) e vs “até aos 30 anos” ($M=3,07$; $DP=1,03$) (teste de Tukey $p<0,001$).

Tabela 13 – Diferenças de médias na ST por Idade

Fator	Grupo	n	M	DP	Kruskall-Wallis		Post-hoc Tukey
					X^2	p	
Pagamento	Até aos 30 anos	125	2,45	1,06	9,59	0,022**	Até 30>40-50
	Entre 30-40 anos	498	2,22	0,93			
	Entre 40-50 anos	443	2,19	0,95			
	Mais de 50 anos	307	2,36	1,00			
Promoção	Até aos 30 anos	125	2,60	0,84	17,23	0,001***	Até 30>40-50
	Entre 30-40 anos	498	2,36	0,92			
	Entre 40-50 anos	443	2,24	0,95			
	Mais de 50 anos	307	2,40	1,07			
Supervisão	Até aos 30 anos	125	4,38	1,15	11,74	0,008**	Mais 50>30-40
	Entre 30-40 anos	498	4,33	1,21			
	Entre 40-50 anos	443	4,50	1,14			
	Mais de 50 anos	307	4,59	1,15			
Benefícios adicionais	Até aos 30 anos	125	2,32	0,97	12,70	0,005**	Mais 50>30-40,40-50
	Entre 30-40 anos	498	2,20	0,84			
	Entre 40-50 anos	443	2,14	0,90			
	Mais de 50 anos	307	2,38	0,96			
Recompensas contingentes	Até aos 30 anos	125	3,00	1,04	25,12	0,000****	Mais 50>Até 30,30-40,40-50
	Entre 30-40 anos	498	2,96	1,02			
	Entre 40-50 anos	443	3,09	1,10			
	Mais de 50 anos	307	3,33	1,02			
Condições operativas	Até aos 30 anos	125	2,69	0,80	29,69	0,000****	Mais 50>Até 30,30-40,40-5040-50>30-40
	Entre 30-40 anos	498	2,66	0,86			
	Entre 40-50 anos	443	2,83	0,96			
	Mais de 50 anos	307	3,04	0,91			
Colegas de trabalho / Colaboradores	Até aos 30 anos	125	3,95	0,85	58,25	0,000****	Mais 50>Até 30,30-40,40-5040-50>Até 30,30-40
	Entre 30-40 anos	498	4,01	0,90			
	Entre 40-50 anos	443	4,27	0,94			
	Mais de 50 anos	307	4,45	0,87			
Natureza do trabalho	Até aos 30 anos	125	4,24	1,12	82,41	0,000****	Mais 50>Até 30,30-40,40-5040-50>Até 30,30-40
	Entre 30-40 anos	498	4,15	1,11			
	Entre 40-50 anos	443	4,56	0,97			
	Mais de 50 anos	307	4,79	0,96			
Comunicação	Até aos 30 anos	125	3,07	1,03	82,60	0,000****	Mais 50>Até 30,30-40,40-5040-50>Até 30,30-40
	Entre 30-40 anos	498	3,12	1,04			
	Entre 40-50 anos	443	3,48	1,08			
	Mais de 50 anos	307	3,81	1,08			

* $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,001$; **** $p < 0,0001$.



4.1.4. Síntese conclusiva e resposta à QD1

Pelo analisado, e em resposta à QD1, *Quais os níveis de satisfação no trabalho apresentados pelos oficiais e sargentos dos QP das FFAA?*, conclui-se que a satisfação no trabalho – nos fatores associados a bons coeficientes de fiabilidade, avaliada entre 1 e 6 (extremos mais negativo e positivo, respetivamente) e em relação aos pontos intermédios 3-4 –, situa-se abaixo deste referencial no *Pagamento*, e acima do mesmo na *Supervisão* e *Natureza do trabalho*. Dito por outras palavras, observa-se uma insatisfação em matéria do quadro remuneratório (refletida, p. ex., no sentimento de não se ser devidamente apreçado pela organização e de injustiça pela convicção de que o valor auferido está aquém do trabalho desenvolvido, e na perceção de que os aumentos são parcos e esporádicos), e um agrado no tocante a aspetos relacionados com a ação desenvolvida pelas chefias diretas, sentida como justa, interessada e competente, e com a identificação e orgulho face às funções desenvolvidas. Nos pontos intermédios (3-4, associados à “fronteira” da insatisfação/satisfação), situam-se as *Recompensas contingentes* (perceção relativa à devida adequabilidade/justiça/recompensa/apreço pelo trabalho desenvolvido) e a *Comunicação* (perceção concernente à qualidade da comunicação interna, clareza dos objetivos e modo de funcionamento organizacional).

Complementarmente, observam-se associações entre, por um lado, *Recompensas contingentes* e *Pagamento*, e, por outro, entre *Recompensas contingentes* e *Supervisão/Comunicação*, e entre *Supervisão* e *Natureza do trabalho/Comunicação*, existindo por isso, relações de causalidade expressas pelas setas do modelo.

Numa análise mais detalhada, os militares dos três Ramos revelam-se globalmente satisfeitos com a *Supervisão* (sobretudo os Oficiais) e a *Natureza do trabalho* (principalmente os Sargentos), sendo, ainda assim, e de forma respetiva, na Força Aérea e na Marinha que se registam os valores mais elevados. De notar, também, que o grau de satisfação face às *Recompensas contingentes* tende para o patamar médio-inferior, incorrendo, inclusivamente, para o lado da insatisfação nos militares da Força Aérea, o mesmo sucedendo na *Comunicação*, especialmente nos Sargentos.

Relativamente ao *Pagamento*, a global insatisfação assume uma maior expressão nos militares do género masculino, com uma idade entre os 40-50 anos, um nível de escolaridade $\leq 12.^{\circ}$ ano e um tempo de serviço situado no intervalo 5-20 anos.

Com exceção do *Pagamento*, o intervalo de tempo de serviço que denota maiores níveis de insatisfação – designadamente com as *Recompensas contingentes* e



Comunicação – e de menor satisfação – concretamente com a *Supervisão* e *Natureza do trabalho* – é o < 5 anos.

A global insatisfação nas *Recompensas contingentes*, e complementarmente ao supradito ao nível do *Pagamento*, é igualmente significativa no nível de escolaridade $\leq 12.^{\circ}$ ano, transitando, ao nível da *Comunicação*, para os militares habilitados com o grau de mestre. Pelo contrário, a global satisfação registada na *Natureza do trabalho*, revelou-se ainda maior nos bacharéis/licenciados.

Numa análise intra-faixas etárias, os focos de (in)satisfação, para além do *Pagamento*, situam-se nas *Recompensas contingentes* (essencialmente no intervalo até 50 anos) e na *Comunicação* (fundamentalmente nas faixas etárias que vão até aos 40 anos). Globalmente satisfeitos com a *Supervisão* e *Natureza do trabalho*, é, fundamentalmente na faixa etária >50 anos que se registam valores superiores.

4.2. Comprometimento organizacional dos oficiais e sargentos dos QP das FFAA

4.2.1. Qualidades psicométricas da escala

AFC, AFE e estudo de fiabilidade. Através da AFC (Figura 2), caracterizada por aceitáveis a bons índices de ajustamento (IFI=0,831, TLI=0,805, CFI=0,830, RMSEA=0,0103 e SRMR=0,051), com exceção para CMIN/DF=15,514, concluiu-se que a presente estrutura confirma a original.

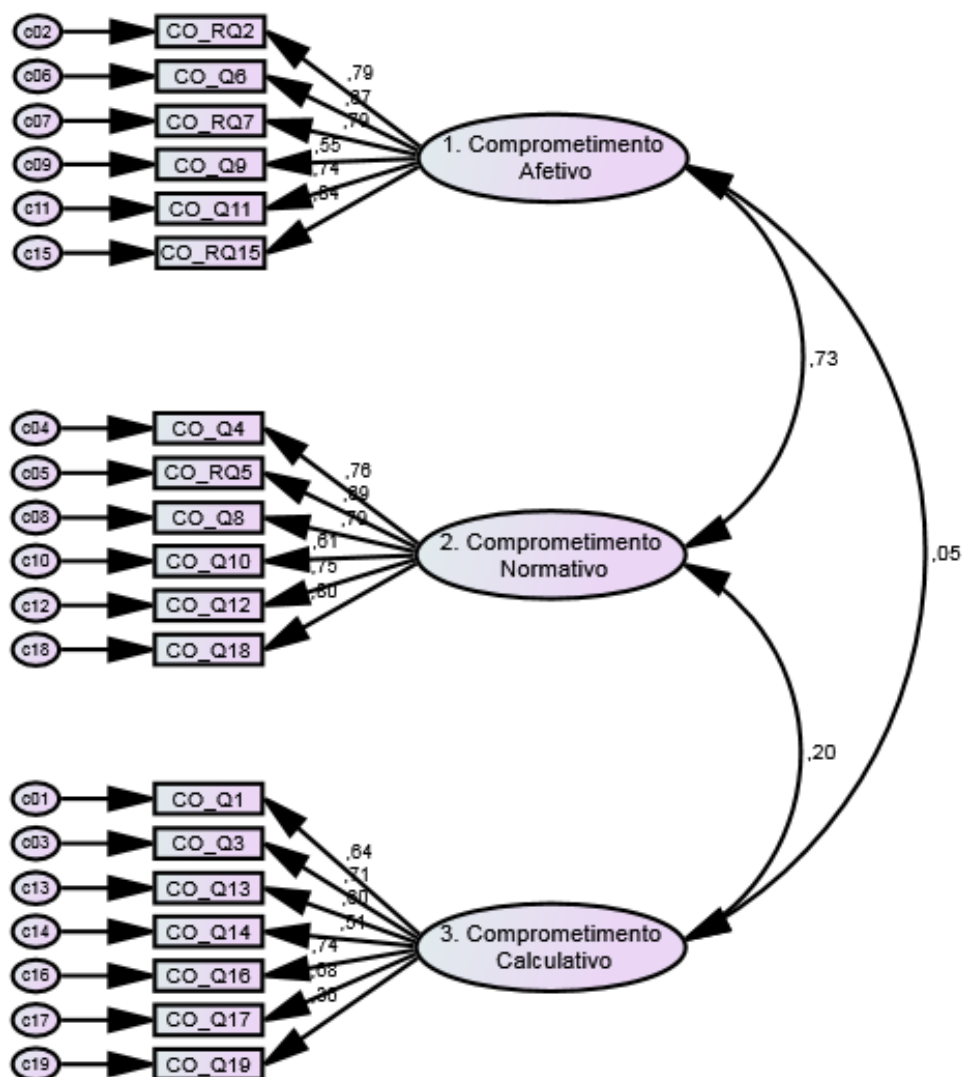


Figura 2 – Diagrama da AFC das 3 dimensões da Escala de Comprometimento Organizacional (estimativas estandardizadas)

Da análise da Tabela 14, constata-se que os 3F estão associados a índices de consistência classificados de *Bom* à luz de Hill e Hill (2002, p. 149)².

Tabela 14 – Coeficientes de fiabilidade para os 3F do CO

Fatores	Alfa de Cronbach
CA	0,871
CN	0,872
CC	0,802

² Coeficiente Alfa de Cronbach considerado (Hill, & Hill, 2002, p. 149): inaceitável, se $\leq 0,6$; fraco, se $[0,6, 0,7[$; razoável, se $[0,7, 0,8[$; bom, se $[0,8, 0,9[$; e excelente, se $\geq 0,9$.



Da AFE realizada, com rotação varimax, um valor de KMO de 0,917 categorizado como *Muito bom* (Kaiser, 1974, pp. 31-36), e Teste de Esfericidade de Bartlett significativo ($\chi^2(630)=2311,531, p<0,001$), tem-se que os 3F (Tabela 15) explicam uma variância total de 59,8%. De notar que a única diferença entre esta estrutura e a original prende-se com o facto da Q19 estar aqui carregada no CN (Tabela 15, sombreada a azul), enquanto na original está no CC. As razões que estiveram subjacentes à decisão tomada no estudo da questão anterior, em manter a estrutura fatorial original, são também aqui ecoadas.

Tabela 15 – Análise fatorial exploratória (sem fixar número de fatores) do CO

Fator	Indicadores	Fator		
		1	2	3
CA	Q2. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização.	,793		
	Q6. Esta Organização tem um grande significado pessoal para mim.	,731		
	Q7. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta Organização.	,799		
	Q9. Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	,538		
	Q11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	,691		
	Q15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	,843		
CN	Q4. Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.		,806	
	Q5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Organização onde estou atualmente.		,561	
	Q8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta Organização no presente momento.		,841	
	Q10. Esta organização merece a minha lealdade.		,726	
	Q12. Sentir-me ia culpado se deixasse esta organização agora.		,832	
	Q18. Sinto que tenho um grande dever para com esta Organização.		,632	
	Q19. Como já dei tanto a esta Organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.		,567	
CC	Q1. Acredito que há muitas poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.			,709
	Q3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer.			,757
	Q13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta Organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá.			,688
	Q14. Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal.			,580
	Q16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta Organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.			,811
	Q17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta Organização neste momento.			,731

% variância explicada: 24,1% (F1_CA), 18,8% (F2_CN) e 16,9% (F3_CC).

Foi, ainda, estimado o teste de Harman, mediante a realização de uma AFE com 1F, de que resultou um total de variância explicada de 35,369%, muito diferente das apresentadas na Tabela 15 e/ou dos 50%.



4.2.2. Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo

Da análise da Tabela 16, apresentam-se associados a um valor médio mais: elevado, o CA (M=5,03; DP=10,46); baixo, o CC (M=3,71; DP=10,35).

Tabela 16 – Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo no CO

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ramo										
2. Classe/categoria			0,096**							
3. Género			-0,068*	0,082**						
4. Tempo de serviço prestado			-0,111**	0,131**	0,144**					
5. Nível de escolaridade			-0,073**	-0,796**	-0,107**	-0,231**				
6. Idade			-0,054*	0,130**	0,161**	0,803**	-0,231**			
7. CA	5,03	10,46	-0,100**	-0,110**	-0,024	0,189**	0,030	0,241**		
8. CN	3,86	10,53	-0,083**	-0,086**	-0,075**	0,114**	0,040	0,143**	0,694**	
9. CC	3,71	10,35	-0,090**	-0,050	-0,057*	0,052	-0,022	0,023	0,134**	0,260**

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Ainda da análise da Tabela 16, e com exceção dos valores sombreados a cinzento (já acima analisados) observa-se uma correlação forte e estatisticamente significativa entre CN e CA ($r=0,694$, $p < 0,01$).

4.2.3. Diferenças de médias (t-Student/ANOVAS/Kruskal-Wallis/Mann-Whitney)

Da análise da Tabela 17 observam-se diferenças de média estatisticamente significativas ao nível do(a):

- CA ($F=7,136$; $p < 0,001$), entre a Marinha (M=5,25; DP=1,39) vs o Exército (M=4,32; DP=1,22) e a Força Aérea (M=4,88; DP=1,52) (teste de Tukey $p < 0,01$);
- CN ($F=7,105$; $p < 0,001$), entre o Exército (M=3,99; DP=1,50) e a Marinha (M=3,95; DP=1,55) vs a Força Aérea (M=3,65; DP=1,51) (teste de Tukey $p < 0,01$);
- CC ($F=18,792$; $p < 0,0001$), entre o Exército (M=3,97; DP=1,26) vs a Marinha (M=3,72; DP=1,38) vs a Força Aérea (M=3,44; DP=1,35) (teste de Tukey $p < 0,05$).

Tabela 17 – Diferenças de médias no CO por Ramo das FFAA

Fator	Grupo	n	M	DP	ANOVA		Homocedasticidade		Post-hoc Tukey
					F	p	Levene	p	
CA	Marinha	401	5,25	1,39	7,136	0,001*	2,589	n.s.	M>E,FA
	Exército	483	5,01	1,42					
	Força Aérea	489	4,88	1,52					
CN	Marinha	401	3,95	1,55	7,105	0,001*	,709	n.s.	M,E>FA
	Exército	483	3,99	1,50					
	Força Aérea	489	3,65	1,51					
CC	Marinha	401	3,72	1,38	18,792	0,000**	2,614	n.s.	E>M>FA
	Exército	483	3,97	1,26					
	Força Aérea	489	3,44	1,35					

Nota: Para confirmar o requisito da homocedasticidade, o valor de p associado ao teste de Levene deve ser n.s. ($\geq 0,05$).

* $p < 0,001$; ** $p < 0,0001$.



Da análise da Tabela 18, respeitante às categorias de Oficial versus Sargento, observam-se diferenças de média estatisticamente significativas ao nível do(a):

- CA ($F = 4,089$, $p < 0,0001$), $\text{Oficiais}_{M=5,19}$; $DP=1,40$ e $\text{Sargentos}_{M=4,87}$; $DP=1,50$
- CN ($F = 3,209$, $p < 0,001$), $\text{Oficiais}_{M=3,99}$; $DP=1,53$ e $\text{Sargentos}_{M=3,72}$; $DP=1,52$;
- CC ($F = 1,837$, $p = 0,066$), $\text{Oficiais}_{M=3,77}$; $DP=1,32$ e $\text{Sargentos}_{M=3,64}$; $DP=1,37$.

Tabela 18 – Diferenças de médias no CO por Categoria

Fator	Grupo	n	M	DP	Teste t-Student		Homocedasticidade	
					t	p	Levene	p
CA	Oficial	704	5,19	1,40	4,089	0,000**	3,683	n.s.
	Sargento	669	4,87	1,50				
CN	Oficial	704	3,99	1,53	3,209	0,001*	,151	n.s.
	Sargento	669	3,72	1,52				
CC	Oficial	704	3,77	1,32	1,837	0,066	,895	n.s.
	Sargento	669	3,64	1,37				

Nota: Para confirmar o requisito da homocedasticidade, o valor de p associado ao teste de Levene deve ser n.s. ($\geq 0,05$).

* $p < 0,001$; ** $p < 0,0001$.

Da análise da Tabela 19, focada no género, observam-se diferenças de média estatisticamente significativas ao nível do(a):

- CN ($U = 78737$, $p < 0,01$), $\text{Feminino}_{M=4,19}$; $DP=1,51$ e $\text{Masculino}_{M=3,82}$; $DP=1,53$;
- CC ($U = 81662,5$, $p < 0,05$), $\text{Feminino}_{M=3,93}$; $DP=1,24$ e $\text{Masculino}_{M=3,68}$; $DP=1,36$.

Tabela 19 – Diferenças de médias no CO por Género

Fator	Grupo	n	M	DP	Teste Mann-Whitney	
					U	p
CA	Feminino	149	5,13	1,41	87295,0	0,394
	Masculino	1224	5,02	1,46		
CN	Feminino	149	4,19	1,51	78737,0	** 0,006
	Masculino	1224	3,82	1,53		
CC	Feminino	149	3,93	1,24	81662,5	* 0,037
	Masculino	1224	3,68	1,36		

* $p < 0,01$; ** $p < 0,05$.

Da análise da Tabela 20, respeitante ao tempo de serviço, observam-se diferenças de média, estatisticamente significativas, ao nível do(a):

- CA ($X^2 = 70$, $p < 0,0001$), entre “mais de 20 anos” ($M = 5,32$; $DP = 1,43$) vs “5-20 anos” ($M = 4,77$; $DP = 1,43$) e “até aos 5 anos” ($M = 4,64$; $DP = 1,38$) (teste de Tukey $p < 0,001$);



– CN ($X^2 = 20,04$, $p < 0,0001$) entre “mais de 20 anos” ($M = 4,05$; $DP = 1,53$) vs “5-20 anos” ($M = 3,66$; $DP = 1,47$) (teste de Tukey $p < 0,001$).

Tabela 20 – Diferenças de médias no CO por Tempo de Serviço

Fator	Grupo	n	M	DP	Kruskal-Wallis		Post-hoc Tukey
					X^2	p	
CA	Até 5 anos	102	4,64	1,38	70,00	0,000****	Mais 20 >até 5, 5-20
	Entre 5-20 anos	583	4,77	1,43			
	Mais de 20 anos	688	5,32	1,43			
CN	Até 5 anos	102	3,68	1,66	20,04	0,000****	Mais 20>5-20
	Entre 5-20 anos	583	3,66	1,47			
	Mais de 20 anos	688	4,05	1,53			
CC	Até 5 anos	102	3,69	1,14	4,85	0,088	-
	Entre 5-20 anos	583	3,61	1,34			
	Mais de 20 anos	688	3,79	1,37			

* $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,001$; **** $p < 0,0001$.

Da análise da Tabela 21, relativa à escolaridade, observam-se diferenças de média estatisticamente significativas ao nível do(a):

– CA ($X^2=31,27$; $p < 0,0001$), entre “Bach./Lic.” ($M=5,32$; $DP=1,42$) vs Mestrado ($M=4,93$; $DP=1,38$) e “até 12.º ano” ($M=4,90$; $DP=1,48$) (teste de Tukey $p < 0,001$);

– CC ($X^2=9,34$; $p < 0,05$), entre “Bach. /Lic.” ($M=3,83$; $DP=1,38$) e Doutoram./outro” ($M=2,95$; $DP=1,37$) (teste de Tukey $p < 0,05$).

Tabela 21 – Diferenças de médias no CO por Nível de Escolaridade

Fator	Grupo	n	M	DP	Kruskal-Wallis		Post-hoc Tukey
					X^2	p	
CA	Até 12.º ano	603	4,90	1,48	31,27	0,000****	Bac/Lic >12.º ano, Mest
	Bach/ Licenc.	419	5,32	1,42			
	Mestrado	339	4,93	1,38			
	Doutoram/ Outro	12	5,11	2,27			
CN	Até 12.º ano	603	3,75	1,51	5,48	0,140	-
	Bach/ Licenc.	419	3,99	1,54			
	Mestrado	339	3,88	1,52			
	Doutoram/ Outro	12	3,82	2,06			
CC	Até 12.º ano	603	3,69	1,34	9,34	0,025**	Bac/Lic>Dout
	Bach/ Licenc.	419	3,83	1,38			
	Mestrado	339	3,63	1,31			
	Doutoram/ Outro	12	2,95	1,30			

* $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,001$; **** $p < 0,0001$.

Da análise da Tabela 22, ancorada na idade, observam-se diferenças de média estatisticamente significativas ao nível do(a):

– CA ($X^2=110,56$; $p < 0,0001$) entre “mais de 50 anos” ($M=5,57$; $DP=1,30$) vs “40-50 anos” ($M=5,20$; $DP=1,45$) vs “até aos 30 anos” ($M=4,71$; $DP=1,38$) e vs “entre 30-40 anos” ($M=4,64$; $DP=1,44$) (teste de Tukey $p < 0,001$);



- CN ($X^2=36,74$; $p<0,0001$) entre “mais de 50 anos” ($M=4,29$; $DP = 1,55$) vs “40-50 anos” ($M=3,86$; $DP=1,45$) vs “até aos 30 anos” ($M=3,80$; $DP=1,66$) e vs “30-40 anos” ($M=3,60$; $DP=1,49$) (teste de Tukey $p<0,05$);
- CC ($X^2=15,91$; $p<0,001$) entre “40-50” anos” ($M=3,93$; $DP=1,31$) vs “mais de 50 anos” ($M=3,61$; $DP=1,39$) e “30-40 anos” ($M=3,58$; $DP = 1,37$) (teste de Tukey $p<0,001$).

Tabela 22 – Diferenças de médias no CO por Idade

Fator	Grupo	n	M	DP	Kruskal-Wallis		Post-hoc Tukey
					X^2	p	
CA	Até aos 30 anos	125	4,71	1,38	110,56	0,000****	Mais 50> Até 30, 30-40,40-50 40-50> Até 30, 30-40
	Entre 30-40 anos	498	4,64	1,44			
	Entre 40-50 anos	443	5,20	1,45			
	Mais de 50 anos	307	5,57	1,30			
CN	Até aos 30 anos	125	3,80	1,66	36,74	0,000****	Mais 50> Até 30, 30-40,40-50 40-50>30-40
	Entre 30-40 anos	498	3,60	1,49			
	Entre 40-50 anos	443	3,86	1,45			
	Mais de 50 anos	307	4,29	1,55			
CC	Até aos 30 anos	125	3,68	1,20	15,91	0,001***	40-50 >30-40, Mais 50
	Entre 30-40 anos	498	3,58	1,37			
	Entre 40-50 anos	443	3,93	1,31			
	Mais de 50 anos	307	3,61	1,39			

* $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,001$; **** $p < 0,0001$.

4.2.4. Síntese conclusiva e resposta à QD2

Pelo analisado, e em resposta à QD2, *Quais os níveis de comprometimento organizacional apresentados pelos oficiais e sargentos dos QP das FFAA?*, conclui-se que o Comprometimento Organizacional – avaliado entre 1 e 7 (extremos mais negativo e positivo, respetivamente) e em relação ao ponto intermédio 4 –, é de nível 5 na componente afetiva, e 3 nas componentes *normativa* e *calculativa*. Ou seja, que o que mais liga os militares à organização é, sobretudo, a sua identificação e desejo para nela permanecer (CA), revelando-se menos expressivo o sentimento moral em retribuir o que a organização lhe deu (CN) e o estado psicológico de necessidade, relacionado com os custos económicos e sociais percebidos com a eventual saída da Organização (CC).

Adicionalmente, observou-se uma associação positiva entre as componentes afetiva e normativa, o que, por outras palavras, traduz uma relação entre o *querer* permanecer na Organização o *dever moral* de nela permanecer.

Numa análise mais detalhada, os militares dos três Ramos (particularmente da Marinha), das duas categorias (ainda que de forma superior nos Oficiais), de ambos os géneros, dos diferentes Tempos de Serviço (conquanto algo superior nos que têm mais



tempo de serviço, i.e., acima dos 20 anos), dos diversos níveis de escolaridade (pese embora a maior expressão para o Bacharelato/Licenciatura) e das várias faixas etárias (apesar da maior ênfase situar-se naqueles que têm mais de 50 anos de idade), apresentam um comprometimento afetivo acima da média. Um comprometimento tradutor da sua ligação emocional, identificação e desejo percebido em permanecer na Organização, em detrimento da sua obrigação percebida em nela ficar e/ou dos custos percebidos da sua eventual saída.

4.3. Relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos QP das FFAA, e resposta à QC

Mais uma vez, e de forma uniforme com o acima realizado, são igualmente neste subcapítulo unicamente discutidos os resultados concernentes aos cinco fatores de ST dotados de positivos índices de fiabilidade (e na Tabela 23 identificados a cor cinzenta).

Com recurso ao modelo estrutural, apresenta-se na Tabela 23, a análise de relações significativas entre os fatores da satisfação do trabalho e do comprometimento organizacional.

Tabela 23 – Análise das Saturações para verificação da relação entre os fatores da ST e do CO com o Modelo Estrutural

ST	CO	Saturações		Erro padrão	Teste <i>t</i>	<i>p</i>
		Não estandardizadas	Estandarizadas			
Pagamento	CA	,290	,221	,037	7,923	**<0,001
Promoção		,062	,034	,048	1,291	0,197
Supervisão		,053	,042	,032	1,685	0,092
Benefícios adicionais		-,244	-,127	,053	-4,589	**<0,001
Recompensas contingentes		,205	,168	,034	6,077	**<0,001
Condições Operativas		-,269	-,119	,067	-3,997	**<0,001
Colegas de trabalho / Colaboradores		,243	,143	,046	5,246	**<0,001
Natureza do trabalho		,714	,525	,048	14,833	**<0,001
Comunicação		,614	,373	,054	11,391	**<0,001
Pagamento	CN	,418	,297	,045	9,403	**<0,001
Promoção		,128	,066	,057	2,249	* < 0,01
Supervisão		,015	,011	,038	,406	0,685
Benefícios adicionais		-,088	-,043	,061	-1,442	0,149
Recompensas contingentes		,111	,084	,039	2,849	* < 0,01
Condições Operativas		-,340	-,141	,080	-4,237	**<0,001
Colegas de trabalho/ Colaboradores		,101	,055	,054	1,882	0,060
Natureza do trabalho		,543	,371	,048	11,283	**<0,001
Comunicação		,479	,271	,057	8,370	**<0,001



Pagamento		,231	,179	,044	5,215	**<0,001
Promoção		-,035	-,020	,059	-,598	0,550
Supervisão		,068	,054	,040	1,713	0,087
Benefícios adicionais		,241	,127	,065	3,681	**<0,001
Recompensas contingentes	CC	-,023	-,019	,040	-,580	0,562
Condições Operativas		-,104	-,047	,080	-1,303	0,192
Colegas de trabalho/ Colaboradores		-,118	-,070	,056	-2,088	* 0,037
Natureza do trabalho		-,059	-,044	,043	-1,379	0,168
Comunicação		,062	,038	,054	1,136	0,256

Da análise da Tabela 23, observam-se diferenças de média estatisticamente significativas, associadas a um coeficiente estandardizado positivo, entre a dimensão do comprometimento:

- Afetivo e o(as):
 - Pagamento ($\beta=0,221$, $p<0,001$);
 - Recompensas contingentes ($\beta=0,168$, $p<0,001$);
 - Natureza do trabalho ($\beta=0,525$, $p<0,001$);
 - Comunicação ($\beta=0,373$, $p<0,001$).
- Normativo e o(as):
 - Pagamento ($\beta=0,297$, $p<0,001$);
 - Recompensas contingentes ($\beta=0,084$, $p<0,01$);
 - Natureza do trabalho ($\beta=0,371$, $p<0,001$);
 - Comunicação ($\beta=0,271$, $p<0,001$).
- Calculativo e o(as):
 - Pagamento ($\beta=0,179$, $p<0,001$).

Neste âmbito, tem-se que a um aumento da satisfação com o *Pagamento*, *Recompensas contingentes*, *Natureza do trabalho* e/ou *Comunicação* corresponde um aumento do *Comprometimento Afetivo* e, também, *Normativo*. O mesmo verificando-se entre o *Pagamento* e o *Comprometimento Calculativo*.

Um conjunto de evidências que, à luz de Meyer e Allen (1991, pp. 82-83), corresponde ao perfil mais desejável, e traduz-se no facto do aumento da satisfação dos militares com cada um destes quatro fatores constituir-se como um catalisador daquela que é já a sua maior predisposição para se comprometerem afetivamente com o seu Ramo acreditarem nos objetivos e valores institucionais, e revelarem níveis mais elevados de desempenho (Steinhaus, & Perry, 1996, p. 279).

Pelo até aqui estudado, e em resposta à QC, *Será que existe uma relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos QP das FFAA?*, conclui-se que sim, apresentando-se como facetas primárias de intervenção organizacional, com impacto significativamente positivo³ no incremento da dimensão afetiva do comprometimento – que é a dimensão do comprometimento que mais liga os militares ao seu Ramo ou, em certa medida num sentido mais lato, às Forças Armadas (*cfr.* p.ex., observado por Silva, 2016), e que, quando devidamente “cuidada”, e tal como supra referido, mais fortemente se associa a níveis superiores de desempenho (Steinhaus, & Perry, 1966, p. 279) e de retenção (Buitendach, & De Witte, 2005, p. 27) –, a promoção da satisfação dos militares com o *Pagamento*, *Recompensas contingentes* e *Comunicação*, e o reforço dos seus (já acima da média) níveis de satisfação com a *Supervisão* e a *Natureza do trabalho* (Figura 3).

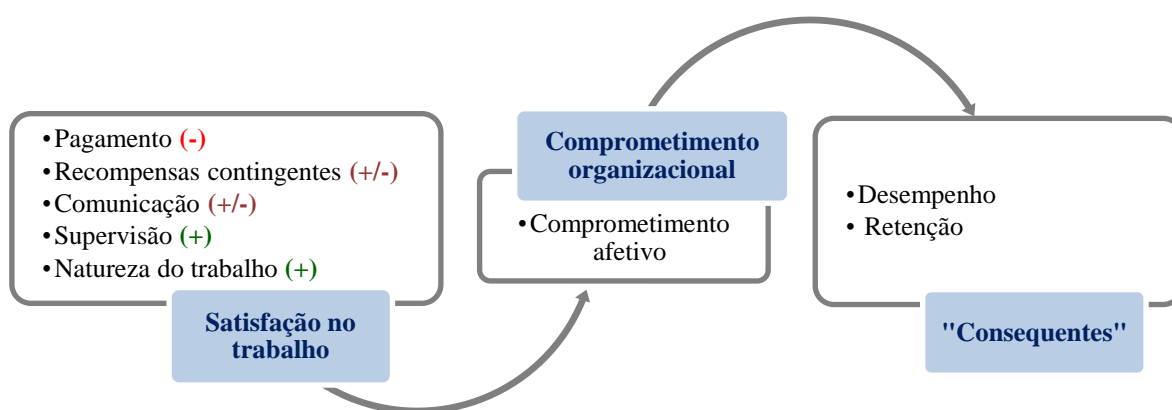


Figura 3 – Representação esquemática da relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento dos oficiais e sargentos dos QP das FFAA, com impacto positivo para o aumento dos níveis de desempenho e de retenção.

No fundo, uma intervenção organizacional tripartida, e potencialmente promotora de um reforçar/ampliar do sentimento de “ligação emocional” e de “pertença” do militar à sua Instituição, da sua identificação com os problemas organizacionais e do seu agrado ante a perspetiva de desenvolver toda a sua carreira na organização. Ou seja, uma intervenção, por um lado, norteadada para a inversão dos níveis de insatisfação associados

³ Um impacto significativamente positivo que advém da conjugação, de um lado, do facto do CA se constituir como um mediador da relação entre a satisfação do trabalho e o desempenho (Meyer, & Allen, 1991, pp. 82-83; Steinhaus, & Perry, 1996, p. 279), e, de outro, dos resultados decorrentes da Análise das Saturações para verificação da relação entre os fatores da ST e do CO com o Modelo Estrutural (Tabela 23).



ao *Pagamento*, perceção de não se estar a ser pago de forma justa pelo exercício funcional realizado, e, consequentemente, de não se ser devidamente apreciados, e dos aumentos serem parcos e espaçados. Por outro lado, focada na elevação dos ainda muito oscilantes níveis de (in)satisfação face às *Recompensas contingentes* (sentimento de se ser devidamente reconhecido, compensado e apreciado pelo trabalho/esforços desenvolvidos) e à *Comunicação* (no tocante à clareza dos objetivos organizacionais, das tarefas a realizar e da comunicação interna). Por outro lado, ainda, orientada para o robustecimento dos já positivos níveis de satisfação com a *Natureza do trabalho*, como seja, o sentimento de que o trabalho realizado é agradável, provido de significado e “experienciador” de orgulho, e a *Supervisão* (ação desenvolvida pelas chefias diretas, sentida como justa, interessada e competente, e ao agrado).

De forma ainda mais concreta, uma intervenção fundamentalmente operacionalizada e populacionalmente ainda mais focada, no que concerne ao:

- *Pagamento*, nos militares do género masculino, com uma idade entre os 40-50 anos, um nível de escolaridade $\leq 12.^{\circ}$ ano e/ou um tempo de serviço situado no intervalo 5-20 anos;
- *Recompensas contingentes*, nos militares da Força Aérea, com uma idade até 50 anos, um nível de escolaridade $\leq 12.^{\circ}$ ano e/ou um tempo de serviço < 5 ;
- *Comunicação*, nos militares da categoria dos sargentos, com faixas etárias que vão até aos 40 anos, habilitados com o grau de mestre e/ou um tempo de serviço < 5 anos;
- *Supervisão*, nos militares da categoria de sargentos e/ou com um tempo de serviço < 5 anos;
- *Natureza do trabalho*, nos militares sobretudo do Exército, com idade até 50 anos e/ou um tempo de serviço < 5 anos.



5. Conclusões

As FFAA portuguesas encontram-se atualmente com falta de aproximadamente quatro mil militares, resultante, entre outros fatores, no: Regime de Contrato, da redução de incorporações verificada durante os anos da crise económica em Portugal e da falta de atratividade da carreira militar para os jovens; nos Quadros Permanentes de Oficiais e Sargentos, do verificado no RC (população-alvo onde são selecionados parte do efetivo destinado aos Quadros), e da falta de capacidade de retenção dos seus efetivos.

Neste enquadramento, torna-se cada vez mais importante estudar algumas variáveis percebidas como importantes em matéria de comportamento organizacional e da relação indivíduo-organização, designadamente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

O presente estudo teve, assim, como objeto a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos militares das FFAA, e foi delimitado nos domínios: temporal, à atualidade (presente ano de 2019); espacial, categorias de oficiais e sargentos dos QP das FFAA Portuguesas, na efetividade de serviço; e de conteúdo, à satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional.

Desta forma, foi norteado pela seguinte QC de investigação: *Será que existe uma relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos QP das FFAA?*

No que concerne ao procedimento metodológico, a investigação realizada caracterizou-se por um raciocínio dedutivo, assente numa estratégia de investigação quantitativa e num desenho de estudo de caso.

Relativamente à estrutura, a dissertação ancora cinco capítulos: introdução, enquadramento teórico e conceptual (com a revisão da literatura, conceitos estruturantes e modelo de análise), metodologia e método, análise dos dados e discussão dos resultados, e conclusões.

No que ao estudo dos objetivos diz respeito, e iniciando pelo OE1, *Avaliar os níveis de satisfação no trabalho apresentados pelos oficiais e sargentos dos QP das FFAA portuguesas*, concretizado através da resposta à correspondente QD1, este foi operacionalizado pela aplicação de um questionário a 1.373 militares dos QP das FFAA Portuguesas das categorias de Oficiais e Sargentos. Tendo por base a análise quantitativa dos dados, concluiu-se que a maioria dos militares inquiridos apresentam-se: insatisfeitos no que respeita ao *Pagamento* (p. ex., sentimento de não se ser devidamente



apreço pela organização e de injustiça pela convicção de que o valor auferido está aquém do trabalho desenvolvido, e perceção de que os aumentos são parcos e esporádicos); oscilantes (na fronteira do insatisfeito/satisfeito) no tocante às *Recompensas contingentes* (sobretudo os da Força Aérea) e à *Comunicação* (especialmente nos Sargentos e, em termos de habilitações literárias, os militares das FFAA detentores do grau de mestre); e satisfeitos, relativamente à *Supervisão* e *Natureza do trabalho*. Centrando na análise por faixa etária, os *foci* de: (in)satisfação, centram-se, para além do *Pagamento*, nas *Recompensas contingentes* (sobretudo nos intervalos até aos 50 anos) e na *Comunicação* (designadamente nas idades que vão até aos 40 anos); maior satisfação, ancorados na *Supervisão* e *Natureza do trabalho*, são, principalmente na faixa etária >50 anos. Ainda em termos de maioria, mas desta no registo da satisfação, os militares participantes apresentam-se satisfeitos em termos de *Supervisão* (ação desenvolvida pelas chefias diretas, sentida como justa, interessada e competente) e *Natureza do trabalho* (agrado, identificação e orgulho face às funções desenvolvidas), designada e respetivamente, Ramo da Força Aérea e categoria dos Oficiais das FFAA, e Ramo da Marinha, categoria dos Sargentos das FFAA e militares detentores do grau de bacharel/licenciatura.

O estudo do OE2, *Avaliar os níveis de comprometimento organizacional apresentados pelos oficiais e sargentos dos QP das FFAA portuguesas*, e a resposta à associada QD2, foi igualmente desenvolvido com recurso à aplicação de um questionário à supradita amostra. Da análise qualitativa dos dados, observou-se que o que mais liga os militares questionados ao seu Ramo, em particular, e às Forças Armadas, em sentido lato, é o seu comprometimento afetivo, ou seja, a sua identificação com a Instituição, a sua ligação emocional e, associadamente, o seu desejo para nela permanecer.

Pelo referido, e concernente ao OG, e em resposta à sua decorrente QC, *Analisar a relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos QP das FFAA*, concluiu-se que a dimensão do comprometimento que mais une os militares à Organização é precisamente aquela que, na literatura, se constitui como um mediador da relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho, isto é, a afetiva. Concluiu-se, ainda, que as áreas primárias de intervenção organizacional, porque positivamente impactantes na elevação desta identificação e ligação emocional, são a promoção da satisfação dos militares com o



pagamento, recompensas contingentes e comunicação, e manutenção/reforço da sua satisfação com a supervisão e natureza do trabalho.

Tem-se, assim, como principal **contributo para o conhecimento** o facto da Instituição Militar, uma vez conhecedora de evidências que contribuem positivamente para o aumento dos níveis de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho dos militares questionados nas FFAA, poder enriquecer as suas políticas de ação em matéria de gestão dos seus recursos humanos, ainda mais quando estes integram as suas fileiras em situação de Quadros Permanentes.

Como **limitações** da investigação elencam-se duas. A primeira associada ao facto de os dados terem sido obtidos através de questionário de autorrelato, e os consequentes resultados poderem ter sido afetados pelo método da variância comum, que, contudo, procurou-se gerir, ao nível procedimental, pela garantia de anonimato e confidencialidade das respostas, e ao nível estatístico, pela realização do teste de Harman, análises fatoriais confirmatórias e verificação da bondade de ajustamento do modelo em que os itens relacionavam-se com as variáveis latentes concetualmente definidas, em detrimento de estarem carregados num único fator (Spector, 2006; Podsakoff, et al, 2003; Fachada, 2015, pp. 149-150). A segunda, decorrente da fraca consistência de quatro fatores da Escala de Satisfação do Trabalho (*Promoção, Benefícios Adicionais, Condições Operativas e Colegas de trabalho/Colaboradores*), que, ainda assim, procurou-se mitigar com recurso a uma análise muito conservadora dos dados, ou seja, à “exclusão” dos *inputs* associados a estes fatores em sede de discussão de resultados e, consequentemente, do elencar de conclusões.

No que concerne a **estudos futuros**, e do acima referido, afigura-se interessante aplicar este estudo a um “n” (ainda) maior, com o intuito de enrobustecer as estruturas fatoriais aqui elencadas e as análises de dados que, no presente, se revelaram com baixa fiabilidade. Apresenta-se, igualmente, importante o desenvolvimento de um estudo centrado na determinação de perfis de comprometimento organizacional e, pelo referido, na realização de análise de *clusters*.

A principal **recomendação de ordem prática** que decorre desta dissertação, e seguindo de perto o suprarreferido em matéria de principal contributo para o conhecimento prende-se com o facto das evidências, cientificamente validadas que foram aqui encontradas, concorrerem para um positivo enriquecimento da política de GRH dos três Ramos das FFAA, em articulação com a de Órgãos e Instituições



associadas (como seja, a Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional), assim como, para a manutenção/promoção de maiores/consolidados níveis de satisfação e de comprometimento dos militares com a sua Instituição.



Referências bibliográficas

- Alexandre R. (2019, 20 de setembro). Portugal recebeu convite para liderar missão militar da União Europeia. *TSF Rádio Notícias*. Retirado de <https://www.tsf.pt/portugal/politica/portugal-recebeu-convite-para-liderar-missao-militar-da-uniao-europeia-11320233.html>
- Allen, N. J., & Meyer J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-8.
- Allen, N. J., & Meyer J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. R. D. Goffin, & E. Helmes, (Eds.) *Problems and Solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy*. Norwell, MA: Kluwer Academic, pp. 285-314.
- Arbuckle, J., & Wothke, W. (2003). *AMOS 5.0 Update to the Amos: User's guide*. Chicago, IL: Smallwaters Corporation.
- Bastos, A. (1994). O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento no trabalho. *Organização e Sociedade*, 1(2), 77-106.
- Buitendach, J., & De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal, *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27–37.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance*. New York: Lexington Books.
- Cravinho, J. G. (2019, 20 de setembro). Entrevistado por Ricardo Alexandre (TSF). Ministro da Defesa Nacional. Retirado de <https://www.tsf.pt/portugal/politica/portugal-recebeu-convite-para-liderar-missao-militar-da-uniao-europeia-11320233.html>
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C.W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847-859.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio de (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 104/2015. Lisboa.



- Decreto-Lei n.º 40/2019, de 22 de março de (2019). *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2019*. Diário da República, 1.^a Série, 58. Lisboa.
- Fachada, C. P. A. (2015). *O Piloto Aviador Militar: Traços Disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida* (Tese de Doutoramento em Psicologia). Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa – UL, Lisboa.
- Ferdinando, L. (2018). *Military Leaders Highlight Efforts, Challenges in Recruiting, Retention*. DoD News, Defense Media Activity. U.S. Department of Defense, Washington. Retirado de <https://dod.defense.gov/News/Article/Article/1493328/military-leaders-highlight-efforts-challenges-in-recruiting-retention/>
- Ferreira, J. P. (2019). Forças Armadas têm de aumentar o efetivo para 32 mil. Artigo publicado na edição n.º 1989, de 17 maio do *Jornal Económico*. Retirado de <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/forcas-armadas-tem-de-aumentar-efetivo-para-32-mil-451771>
- Fields, L. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Força Aérea Portuguesa [FA]. (2018). Relatório de Gestão 2017. Alfragide: Autor.
- Gonçalves, João (2019, 14 de outubro). Comandante da Base de Monte Real alerta para saída de militares e pede solução urgente. Artigo publicado *DN/Lusa*. Retirado de <https://www.dn.pt/poder/comandante-da-base-de-monte-real-alerta-para-saida-de-militares-e-pede-solucao-urgente-11405134.html>
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment Administrative. *Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Hespanhol, A. (2008). Satisfação dos profissionais do centro de saúde de São João (2007 e comparação com 2001 a 2006). *Revista Portuguesa Clínica Geral*. 24(6), 665-670.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário (2a ed.)*. Lisboa: Sílabo.
- Kaiser, H.F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*. 39, 31-36.
- Karjaluoto, H., Mattila, M. & Pento, T. (2002). Factors underlying attitude formation towards online banking in Finland. *International Journal of Bank Marketing*, 20 (6), 261-272.



- KentState University. (2019a, 11 de junho). SPSS Tutorials: Independent Samples t Test [Página online]. Retirado de <https://libguides.library.kent.edu/SPSS/IndependentTTest>
- KentState University. (2019b, 12 de julho). SPSS Tutorials: One-Way ANOVA [Página online]. Retirado de <https://libguides.library.kent.edu/SPSS/OneWayANOVA>
- Lam, S., & Schaubroeck, J. (2000). The role of locus of control in the reactions to being promoted and to being passed over: A quasi experimente. *Academy of Management Journal*, 43(1), 66-78.
- Lei n.º 11/89, de 01 de junho de (1989). Bases gerais do estatuto de condição militar. Diário da República, 1.ª Série, N.º 125.
- Lima, A. N. (2016). *Comprometimento organizacional e satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento dos Fuzileiros da Armada Portuguesa* (Tese de Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento em Recursos Humanos). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas [ISCSP], Lisboa.
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 309-336.
- Luque, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Malheiro, J. (2009). *Confiança organizacional e satisfação laboral em empresas de Tecnologias da Informação: Um estudo exploratório*. Braga: Universidade do Minho.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J., & Allen, N. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J., Allen, N., & Gellatly, I. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J., Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage Publications, pp. 118-119.



- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace. *Toward a General Model, Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- OTAN (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Final Report of Research Task Group HFM-107. Research and Technology Organisation.
- Paúl, C. (1999). *Comunidade e saúde: Satisfação dos utentes e voluntariado*. Porto: Ed. Afrontamento.
- Pinto, L. V. (2014). *Mudança nas Forças Armadas: do povo armado aos exércitos profissionais*. Janus, Retirado de [http://janusonline.pt/images/anuario 2014/3.5_L ValencaPinto_ProfissionalizacaoForcasArmadas.pdf](http://janusonline.pt/images/anuario%202014/3.5_L_ValencaPinto_ProfissionalizacaoForcasArmadas.pdf)
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J-Y, & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- RAND (2019). Military personnel retention. [Fórum de investigação *online*] Retirado de <https://www.rand.org/topics/military-personnel-retention.html>
- Ribeiro, A. (2019, 18 de julho). Entrevistado por Ana Rodrigues (Renascença) e Nuno Ribeiro (Público). Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. V. (Coords.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.ª edição, revista e atualizada). Cadernos do IESM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L. A. B., & Rijo, F. J. F. (Coords.) (2018). *A problemática do recrutamento e da retenção de efetivos nas Forças Armadas portuguesas: Perspetiva*



complementar ao nível do diagnóstico e das medidas corretivas. Coleção ARES, 26. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

- Silva, M. N. P. M. M. (2016). *O Comportamento Organizacional nas Forças Armadas* (Trabalho de Investigação Individual no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior). Instituto Universitário Militar – IUM, Pedrouços.
- Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sousa, J. D. F. (2011). *Relação entre Satisfação Laboral e Compromisso Organizacional numa empresa de Tecnologias de Informação* (Tese de Dissertação de Mestrado em Psicologia). Escola de Psicologia da Universidade do Minho, Braga.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. (California) Thousand Oaks: SAGE.
- Spector, P. (2006). Method variance in organizational research: truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Steinhaus, C., & Perry, J. (1996). Organizational commitment: Does sector matter?. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 278-288.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 2, 219-223.



Apêndice A — Questionário

Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos quadros permanentes das Forças Armadas Portuguesas.

Sr. Oficial/Sargento,

No âmbito da realização da dissertação de mestrado do Curso de Mestrado em Ciências Militares - Segurança e Defesa, no Instituto Universitário Militar, subordinado ao tema "Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos quadros permanentes das Forças Armadas portuguesas", venho por este meio solicitar que responda ao presente questionário.

O seu contributo é determinante para o sucesso desta investigação, sendo o seu preenchimento do questionário uma mais-valia para manter/promover a satisfação e o comprometimento dos militares das FFAA portuguesas com a sua Instituição.

O presente questionário é constituído por três partes (Dados Demográficos, Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional) e o seu preenchimento demorará cerca de 10 minutos.

As suas respostas serão anónimas e confidenciais, destinando-se, unicamente, a tratamento estatístico.

Muito agradecido pela sua preciosa colaboração,

Hugo Ferrão

MAJ/TABST

DADOS DEMOGRÁFICOS

Qual o Ramo das Forças Armadas a que pertence?

- ☐ Marinha
- ☐ Exército
- ☐ Força Aérea



Qual a categoria a que pertence?

- ☐ Oficial ☐ Sargento

Qual o seu posto?

- ☐ Oficial General/ Almirante
☐ Oficial Superior
☐ Capitão/ Primeiro-tenente / Oficial Subalterno
☐ Sargento Mor / Sargento-Chefe
☐ Sargento-Ajudante / Primeiro-Sargento / Segundo-Sargento

Qual o seu género?

- ☐ Feminino
☐ Masculino

Qual o tempo de serviço prestado, desde que ingressou nos quadros permanentes das Forças Armadas portuguesas?

- ☐ Até 12 meses
☐ Entre 1 ano (e um dia) a 5 anos
☐ Entre 5 anos (e um dia) a 10 anos
☐ Entre 10 anos (e um dia) a 15 anos
☐ Entre 15 anos (e um dia) a 20 anos
☐ Entre 20 anos (e um dia) a 25 anos
☐ Entre 25 anos (e um dia) a 30 anos
☐ Entre 30 anos (e um dia) a 35 anos
☐ Mais de 35 anos



Qual o seu nível de escolaridade?

- ☐ Até ao 9.º ano (inclusive) / curso profissional com equivalência ao 9.º ano
- ☐ 10.º e 11.º anos
- ☐ 12.º ano / curso profissional com equivalência ao 12.º ano / curso de especialização tecnológica
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro

Qual a sua idade?

- ☐ Até 25 anos
- ☐ Entre 25 anos (e um dia) e 30 anos
- ☐ Entre 30 anos (e um dia) e 35 anos
- ☐ Entre 35 anos (e um dia) e 40 anos
- ☐ Entre 40 anos (e um dia) e 45 anos
- ☐ Entre 45 anos (e um dia) e 50 anos
- ☐ Entre 50 anos (e um dia) e 55 anos
- ☐ Mais de 55 anos



INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Paul E. Spector - University of South Flórida

Tradução/adaptação por Malheiro - Universidade do Minho

Para cada questão, selecione a resposta assinalando o círculo correspondente.

	Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1. Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. O/A meu/minha chefe é competente em fazer o seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Gosto das pessoas com quem trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. As comunicações dentro desta organização parecem boas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. O/A meu/minha chefe é injusto/a comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Os benefícios que recebemos são tão bons, como os que a maioria das outras organizações oferece.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Os meus esforços para fazer um bom trabalho, raramente são bloqueados por burocracias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos Quadros Permanentes das Forças Armadas Portuguesas

17. Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Os objetivos desta organização não são claros para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. O/A meu/minha chefe mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. O pacote de benefícios que temos é justo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Gosto dos colaboradores desta Organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Há benefícios que não temos e devíamos ter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Gosto do/a meu/minha chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Tenho demasiado trabalho burocrático.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. O meu trabalho é agradável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. As tarefas do meu trabalho não são completamente explicados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



INQUÉRITO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997)

Tradução/adaptação por Fachada - Força Aérea Portuguesa

Para cada questão, selecione a resposta assinalando o círculo correspondente.

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo, nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1. Acredito que há muitas poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Organização onde estou atualmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Esta Organização tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta Organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta Organização no presente momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Esta organização merece a minha lealdade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Sentir-me ia culpado se deixasse esta organização agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta Organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos Quadros Permanentes das Forças Armadas Portuguesas

14. Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal.

☐☐☐☐☐☐☐

15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.

☐☐☐☐☐☐☐

16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta Organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

☐☐☐☐☐☐☐

17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta Organização neste momento.

☐☐☐☐☐☐☐

18. Sinto que tenho um grande dever para com esta Organização.

☐☐☐☐☐☐☐

19. Como já dei tanto a esta Organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

☐☐☐☐☐☐☐

Um reiterado obrigado pelo tempo que despendeu a responder a este questionário.

Enviar inquérito.